

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن

"دراسه ميدانية"

خالد محمد سليم عيال عواد

إشراف الدكتور
خالد يوسف الزعبي

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2006م

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

نموذج رقم (14)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب خالد محمد عيال عواد الموسومة بــ:

العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. خالد يوسف الزعبي		2006/12/21	مشرفاً ورئيسا
أ.د. علي محمد العضايلة		2006/12/21	عضواً
د. سامر عبدالمجيد البشابشة		2006/12/21	عضواً
د. محمد عبدالفتاح ياغي		2006/12/21	عضواً



عميد الدراسات العليا

أ.د. حسام الدين المبيضين

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 99-03/2372380
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

الإهداء

الي شمسى وقمري اللذان أضاءا ويضيئا حياتي ...

والدي ووالدتي

الى النجوم التي تلألأت وتتلألأ في سماء حياتي ...

أخواني وأخواتي

اليهم جميعا أهدي هذا العمل

خالد محمد سليم عيال عواد

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أنعم علينا من فيوض رحماته وأسبغ علينا عظيم خيراته ، وجزيل عطائه وأحسانه، والصلاه والسلام على من بعث للبشريه هاديأ ونذيرا وسراجا منيرا محمد بن عبدالله علية وعلى أله وصحبه صبائب الصلاة والرحمه والتسليم .

ففي ختام هذه الرساله لا يسعني الا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى الله سبحانه وتعالى الذي أعانني على أنجاز هذا العمل .

ثم أتقدم بالشكر الجزيل لكل يد ساهمت في أتمام هذا العمل ، ولكل فكر أضفي عليه مزيدا من العمق والتركيز ، ثم أتقدم بعميق شكري وتقديري وأمتناني، للدكتور خالد الزعبي المشرف على هذه الرساله الذي أفاد هذا العمل من فيض علمه ووافر جهده وخلاصه خبرته الذي ظهر من خلال ارائه القيمه وأرشادته السديده ، مما كان لها الاثر الاكفى أخراج هذا النهج العلمي الى حيز الوجود ، فله خالص الشكر واعلى التقدير وكبر الامتنان .

كما لا يسعني الا أن أتقدم بخالص شكري وتقديري الى لجنه المناقشه على تفضلهم بقبول مناقشه هذة الرساله .

والشكر والتقدير موصول الى موظفي الدوائر الحكوميه في محافظات جنوب الاردن (الطفيله/ الكرك/معان/العقبه)، لما قاموا به من توزيع وتعبئه الاستبانه وتسهيل مهمتي في ذلك .

كما وأشكر أخي الاكبر عماد (ابو محمد) لما قدمه لى من جهد ووقت وهيأ لي الظروف لاجل أتمام هذة الدراسه فله مني جزيل الشكر والامتنان .

وأشكر كل من قدم لي يد العون والمساعده حيثما كان .

الى هؤلاء جميعا خالص الشكر والعرفان أعترافا منى بجميلهم الذي يطوق عنقى طوال العمر فجزاهم الله عني خير جزاء.

والله ولي التوفيق.

خالد محمد سليم عيال عواد

فهرس المحتويات

قائمه الجداول



قائمة الملاحق

رمز الملحق	عنوانه	الصفحه
ا	أستبانه الدراسة	137

الملخص

العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري فى الدوائر الحكومية فى محافظات جنوب الاردن

دراسة ميدانية

خالد محمد سليم عيال عواد

جامعة مؤتة، 2006

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن ولتحقيق أهدافها تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (689) مبحوثاً، تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية باستخراج المتوسطات الحسابية، والأساليب الإحصائية التحليلية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الإنحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن مستوى تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، للعوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري وأبعادِها جاءت بدرجة متوسطة.
2. أن مستوى تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن، لمفهوم السلوك الابتكاري وأبعاده جاءت بدرجة مرتفعة.
3. أشارت النتائج إلى أن هنالك أثرا ذا دلاله احصائية (للعوامل المتعلقة بالفرد، العوامل التنظيمية، والتدريب الإداري) في السلوك الابتكاري.

وتوصي الدراسة بضرورة العمل على تبني الأفراد المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية والابتكارية لديهم، وتخصيص مبالغ مالية لدعم الإبداع في الدوائر الحكوميه.

ABSTRACT

Factors affecting the innovative behavior of southern Jordanian Governnats :

(A Field Study)

By
Khaled M . Awad
Mu'tah University , 2006

The aim of this study is to explore and determine factors affecting "innovation " behaviors in southern Jordanian Governorates (S J G's) : A sample of 689 working employees at (SJG's) was survived to address the study's objectives and test some hypotheses s .some statistical incisures social sciences and techniques such as mean , percentage ,Multiple regression ,simple regression , step wise regression and (ANOVA) has been used to investigate hypothesized relationships using statistical package for social science (SPSS)

The main finding of this study were :

1- Respondents perceived level of factors effecting the mageneral innovative behaviors at(S J G 's) was moderate
2- Respondents perceived level at the concept of mageneral "innovative behaviors" of(SJG's)was high .
3- findings indicate that Personal factors organizational and mageneral training factors had statistical significant effect on innovation behaviors at (SJG's) .

Some recommendation should be adopted by organizations like the necessity acquiring innovative people encouraging developing innovative , establish standers and systems to evaluate innovative behaviors.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة :

تعد المنظمات أداة حيوية وهامة في المجتمعات الإنسانية المعاصرة، ويشكل الفرد حجر الزاوية الفعّال فيهان خلال أنماط التفاعلات المختلة ة التي يفرزهـا ، والتـي يمكن من خلالها الحكم على مدى كفاءة وفعالية هذه المنظمات.

وتواجه المنظمات في الـ عصر الحديث ضغوطاً و تحدياتأبرزها : قلة الموارد المتاحة، و تعدد الأهداف، وانخفاض مستويات الإنتاجية، و تزايد الحاجات المجتمعية، تونى مستوى الرضا لدى المستفيد ين والعاملين وغير ذلك، الأمر الـذي يتطلـب أحداث تغيرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة لضمان البقاء والاستمرارية في ظل التغيرات المتسارعة، حيث لم تعد الأساليب الحالية قادرة على مواكبة التطورات في مختلف المجالاتونتيجة لذلك فقد أدركت العديد من المنظمات الـ ناجحـة فـي الدول المتقدمة ضرورة الاستفادة من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثـة كـالإدارة بالأهداف، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة . وحتى تـستطيع المنظمات السير إلى المستقبل، لا بّد لها أن تنهج طريق السلوك الإبداعي، والـذي يعتبر متطلباً إجبارياً لتلك المنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء . ومـع ثـورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية الإبتكار، ودوره كنشاط يمكن أن يكون منظماً، ومنهجياً، من أجـل التوصـل الـى خدمات، وأساليب جديدة تحقق أداءً أفضل(نجم،2003: 134).

وحتى يستفاد من هذا السلوك الابتكاري بشكل علمي ودقيق ومدروس فلا بد من الاهتمام به وتشجيعه وايضا تغذيته وتدعيمه ، وتوجيهه للمسار الصحيح والمناسـب ولا بد من توفير بيئه ملائمه لنمو هذا السلوك الابتكاري وهذا يـأتي مـن آليـات وسياسات وبرامج تتبناها ، وتقوبها المنظمه من ناحيه ، ومن ناحيه اخري يجب أن

يتم ادراك هذا السلوك الابتكاري ،وإدراك مؤثرات ابرازه وتنميته وبالتـــ الى كيفيــه التعامل معه و استثماره ومعرفة العوامل المؤثرة فيه.

فالابتكار ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة ،لذلك يمكــن القــول أن الابتكار يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف، ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب.

فالابتكار يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى ، كمـــا أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي؛ لما لها من عو اقب وخيمـــة، فهي تُحوّل الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الابتكار، والتفكير، لهذا لا تقتصر قيمة المشاركة الابتكارية على المنظمة وحدها، بل إِن القـــدرة علـــى الوصول إلى أفكـــار وحلول فريدة، وملائمة في الوقت نفسه، يمكن أن تعود بفائـــدة كبرى على الأفراد أيضاً.

لهذا تأتي هذه الدراسة للتعرف على العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري لـــدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

2.1 مشكلة الدراسة :

لقد أصبحت حاجة التنظيمات للإبتكار والإبداعمطلباً مُلِحّاً ،ومهماً فــي البيئـــة العربية بشكل عام،وفي البيئة الأردنية بشكل خاص، خاصةً في تلك المنظمات التي تللوصول إلى التّميز في الأداء، والمحافظة على إستمراريتها في بيئ ة تنافسية، أِن التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري أصبح مطلباً أساســياً، باعتبـــار أن الإنسان حجر الأساس في العملية الإبتكارية، وحتى تتبنى الدوائر هذا المفهوم، لا بد من توافر بيئة تنظيمية تهدف إلىتنمية السلوك الابتكاري ، وتهيئة المناخ التنظيمـــي المناسب له ومعرفة العوامل المؤثرة فيه.

لـــذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الـ سؤال التالي: ما هي العوامل المؤثره فـــي السلوك الابتكاري لدى العاملين في الدوائر الحكوميه في محافظات جنوب الأردن؟

1. 3 أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

1. كونها تتطرق إلى أَحد المفاهيم التنظيمية، وهو السلوك الابتكاري ، والذي يعتبر من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدرا هاما من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى إِلى تَبَنّي استراتيجية الإدارة الحديثة التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واستغلال الفرص، وزيادة قدراتها التنافسية، والابتكارية.
2. بما أن هذا المفهوم (السلوك الابتكاري) حديث العهد نسبياً في البيئة ، لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف، والمهارات، واستخدامها في تحسين الأداء وزيادة الانتاجية.
3. كذلك فإِن هذه الدراسة يمكن أَن توجِّه أنظار المديرين وصانعي القرار في الدوائر الحكومية الأردنية إلى العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري بغية تعزيزها كونها تساعد في بلورة السلوك الابتكاري .
4. تسهم هذه الدراسة في إغناء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويعد نقطة انطلاق لدراسات أخرى.

1. 4 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة فى السلوك الابتكاري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظاتجنوب الأردن ، وينبثق من هذا الهـدف الأهداف الفرعية التالية:

1- تقديم إطار نظري مناسب يوضح السلوك الابتكاري والعوامل المؤثره فية.
2- التعرف على درجة ممارسة السلوك الابتكاري فى الدوائر الحكومية فـي محافظات جنوب الاردن.

3- التعرف على تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن للعوامل المؤثرة في السلوك الابتكار (المتعلقــه بــالفرد والمتعلقــه بالتنظيم والمتعلقه بالتدريب) .

4تقديم توصيات واقتراحات من شأنها المساعدة في تحديد ، وتشجيع العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري .

1 . 5 أسئلة الدراسة :

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية :

السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في محافظات جنوب الاردن للعوامل المتعلقه بالفرد كأحد العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري ؟

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين فى محافظات جنوب الاردن للعوامل التنظيميه كأحد العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري ؟

السؤال الثالث: ما هي تصورات العاملين في محافظات جنوب الاردن لأبعاد التدريب الإداري كأحد العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري ؟

السؤال الرابع: ما هي تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن لأبعاد السلوك ألابتكاري ؟

1 . 6 فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$، للعوامل المتعلقة بالفرد (الاستقلاليةوالثقةو تأييد الرئيس و وضوح الأهداف) في السلوك الابتكاري بأبعاده (القدرة على حل المشكلات،والقابليه للتغيير،وروح المجازفه ،و سعه الاتصال ،وتشجيع الابتكار) مجتمعه ومنفرده في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن .

الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للعوامل التنظيمية (مؤثرات مناخ العمل و مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلىو مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل و مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل) في السلوك الابتكاري بأبعاده (القدره علي حل المشكلات،والقابلية للتغيير،وروح المجازفه،وسعه الاتصال،وتشجيع الابتكار) مجتمعه ومنفرده في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري،وكفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية،و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي، والرغبة في التطور الذاتي) في السلوك الابتكاري بأبعاده (القدره على حل المشكلات،والقابلية للتغيير،وروح المجازفة،وسعه الاتصال،وتشجيع الابتكار) مجتمعه ومنفرده في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

الفرضية الرئيسية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في تصوّرات المبحوثين نحو(درجة ممارسة السلوك الابتكاري) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس والعمر و المؤهل العلمي و الخبرة و المسمى الوظيفي).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2 . 1 الإطار النظري

مفهوم الابتكار والإبداع:

إن ما يميز المنظمات في الوقت الحاضر التسارع في تحسين الخدمات الحالية، يتطلب الابتكار ولإبداع أن تقوم المنظمات بـ أستمرار بالبحث عن تطوير خدماتها بما يحقق فوائد كبيرة ، وجديدة لدى المستهلكين، وتعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم، ويعتبر الابتكار والإبداع أحد مفاتيح النجاح للمنظمات في بيئة الإعمال، خصوصاً في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وفي المنتجات الجديدة والخدمات (Clemmer 2004:7) .

فالابتكار كما نستخدمه هو ترجمة لكلمة (Innovation) الذي قد يترجمه البعض بالتجديد كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر (Innovation and entreprebnurship) والذي ترجم إلى (التجديد والمقاولة)، مع تأكيد أن التجديد يعني تجديد المنتج الحالي بمعنى الابتكار ، وعادة ما يختلط الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الإبداع (Greativity) (نجم، 2003 :16)

ولا يميز الباحثون باللغة الانجليزية بين مصطلحي (Creativity) و(Innovation) ، أي الإبداع والخلق أو الابتكار ، كما لوحظ عدم وجود مثل هذا التميز بين الباحثين في اللغة العربية ، حيث يستخدم الإبداع قريناً للابتكار (الدهان، 1989 :14).

والابتكار هو اصطلاح عام يستخدمه كثير من الباحثين بشكل مرادف للإبداع ، ويرتبط التمييز بينهما بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهري بينهما (West

. (And Farr,1995

مستويات الإبداع :

يظهر الإبداع على مستويات مختلفة حيث أنه من الضروري التميز بين هذه المستويات. و يمكن تصور الإبداع في ثلاثه مستويات كما أوردتها (شـــقير، 2002: 228 -230) :

1. مستوى الإبداع الفردي : و يعتبر المستودع الأول أو قاعدة الأساس و يبدأ في المراحل الأولى من العمر ، و فيه يحاول المبدع سد الفجوة القائمة بين ما هو معروفـو،بين المجهول عن طريق التعبير المستقبلي ، أو الانطلاق الفكري و الخيالي المجاوز، كرسوم الأطفال أو محاولات العمال إيجاد حلول غير مطروحة لمسائل أو مشكلات ما تعترض مسيرتهم العملية .

2. مستوى الإبداع الناقد: يقوم على أساس تفكير يتجاوز التعبير الحر حيث ينتقد أسس النظم القائمة للأشياء و يسوق حججاً مضادة تستند إلى المنطــق فــي رفضه، و هذا المستوى ليس أكثر من جسر يمهد الطريق نحو إبداع أكثــر نضجاً و تميزاً.

3.مستوى الإبداع الخلاق : هو بمثابة تحول كيفي لكل ما سبقه ، فهو من أعلى مستويات الإبداع، و أكثرها نضجاً و أصالة ، فهو لا يتوقف عنــد مجــرد تجميع و رفض النظم ا لقائمة بل يسعى للانطلاق منها، ومن النظم البديلــة التي يتصورها المنطق في المستقبل فيتبع سبيلاً لم يطرقه احد مــن قبــل، ويتخذ بداية جذرية تختلف عن الحاضر وعن كل ما يتوقعه الناس.

السلوك الإبتكاري :

يفترض فى المؤسسات والدوائر الناجحه لضمان بقائها واستمرارها قويه ومؤثرة الا تقف عند حد الكفاءة بمعني ان تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة او تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص ، ورغم هذا الشعور وسموه يجب ان يكون طموحها أبعد من ذلك . وبتعبير أخر يجب أنتكون منظمة خلاقة مبدعة . ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها . فالسلوك الابتكاريهو احد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات إذ ان الزمان في تسارع ،والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع فلم يعد كافيا او حتى مرضيا أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنماطها وأنواعها بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار في ذلك يؤدي اما الى الوقوف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي الى الأمام او إلى الفشل. واستناداً على ذلك يمكن تعريف السلوك الابتكاري على انهتوليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال " (جواد ، 1992 : 175)

أما روفينس(Roffins , 1999 : 404) فيرى السلوك الابتكاري على أنه "العمليات التي تؤدي الى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتوج ، أو أداء خدمة مفيدة او طرائق من العمليات".

وعرفه(Kwasniewska, and Necka, 2004:187) على أنه" الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة.

وعَرفَّه(Kratzer, et,.al, 2004 : 245) على أنه"تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة، محددا وبشكل اكثر بروزا الإطار الذي يمكن ان تستعمل فيه الفكرة او السلوك الجديد الذي تبنته المنظمة".

من خلال ما سبق فإن الدراسة تعرف السلوك الابتكاري على أنه: عملية خلق الأفكار الجديدة البعيدة عن السياق التقليدي في التفكير ،واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذي قيمة نافعة للمجتمع متحملين في ذلك كل أشكال المغامرة المتمثلة بعمليات التغيير ، والدعم لتحقق الأهداف التنظيمية.

نماذج الإبداع (Innovation Models)

حدد (هرمز وإبراهيم، 1988 : 293) أربع مراحل شاملة ورئيسة. وهذه المراحل الأربعة هي:

1 . **مرحلة الأعداد** : تتضمن هذه المرحلة البحث الدقيق عن المشكلة ، وهي المشكلة الخاصة بنمو بذرة الإبداع ، وفيها يظهر عدم التناسق الذي يعطي الفرد الإحساس بالمشكلة .

2 . **مرحلة الحضانة** : في هذه المرحلة يكون الفرد منشغلا بالتفكير بالمشكلة، والفكرة هنا تكون أخذه بالتبلور في ذات الفرد، والفرد في هذه المرحلة لا يعرف متى يستطيع ان يحل المشكلة بوساطة أفكاره .

3 . **مرحلة الإلهام** : في اللحظة التي تولد فيها الفكرة داخل الذهن فأنها فجأة ستؤدي إلى ظهور أفكار جدية ومبدعة .

4 . **مرحلة التحقق والتثبيت** : في هذه المرحلة يتم الاختيار .. أي اختيار الفكرة التي تصلح للتطبيق وتتوافق مع البيئة .

معوقات الإبداع :

تتنوع المعوقات التي تحد من الإبداع، ونوردبعض هذه المعوقات التي ذكرها

(الطعامنة ويونس،2001: 90-91) وهي:

1. الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة : حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرين في التخلي عن الأساليب القديمة سواءً في التفكير أو الممارسات.
2. الأحكام السابقة: حيث تبنى الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك.
3. الجمود والكسل: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد . وان التجديد يقود إلى التوسع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة . والتوسع على هذا النحو يتطلب عزماً موازياً للمسؤوليات والمهام . وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المنظمة تنعدم فرص الإبداع.
4. القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة : قد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم للتعامل معه محدودة، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع.
5. غياب الفرصة: إن توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي ع ن التقليد ومساره، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة،إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وان فقدان أحدهما يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.
6. عدم توفر البيئة الإبداعية . حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع ومقوماته.

العوامل المؤثرة في السلوك الإبتكاري :

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في السلوك الابتكاري وفيما يلي عرضا

للعوامل التي شملتها الدراسة:

اولا : العوامل المتعلقة بالفرد :

أن سياسات دعم وتشجيع الإبداع الإداري في المنظمات الإدارية يعد أمر ضرورياً وحيوياًإلا أنه يترك في الغالب إلى التغيير ونتائجه أو إلى المبادرات الفردية أكثر من أن يتم تبنيه كنشاط أو خطط معتمدة من قبل إدارة المنظمات . وينبع هذا الإحساس من كون الإبداع عملية تأتي مصادفة أكثر من كونها طريقة مدعومة بشكل رسمي من قبل المدراء . ونظراً للتحول الجذري في طبيعة الأعمال الحالية وخاصة في العقدين الأخيرين من ما يسمى بالعصر الصناعي(Industrial Age) إلى عصر المعلوماتية(Informational Age) وما ترتب على ذلك من تحديات كثيرة تستدعي من الإدارات الحديثةالتعامل معها بسرعة ، فقد بات من الضروري تدريب المديرين والعاملين لإيجاد آليات وأنظمة لدعم وتشجيع الإبداع وفي مختلف مجالات العمل لتتمكن الإدارات من مواكبة التغيرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء.

ويرى(عبدالحليم وعبابنه، 2006: 54) إن ممارسة العاملين في المنظمات الإدارية للإبداع والتحديث والتجديد في أساليب أداء مهامهم يتطلب إيجاد البيئة الإبداعية الملائمة، كما ان ما تعانيه المؤسسات الإدارية من مشاكل عديدة في التكيف مع الثورة التكنولوجية ومواكبة كل جديد من أساليب واستراتيجيات الإدارة الحديثة بحثا عن توفير البيئة الإبداعية، يفرض على الإدارة العليا ضرورة القيام بتوفير جميع المعلومات ذات العلاقة بمهام المؤسسة بحيث تكون متاحة لكل فرد حسب أختصاصه .

ويشير(القريوتي، 179:2000) أن مشكلة التخلف الإداري في الدول النامية لا تكمن في تقادم التشريعات والهياكل التنظيمية فحسب وهو ما تركز عليه جهود التطوير الإداري في كثير من الدول العربية، بل إلى عدم الاهتمام بالإبداع وعدم

الاستفادة من طاقات الفرد وإمكانياته المتجددة وأفكاره المبدعة، وكذلك إلى تـشرذم الجهود الجماعية والفردية اللامؤسسية وعدم وجود انتماء مؤسسي.

كما يفرض على الإدارة العليا أن تمنح بعض صلاحياتها إلى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة ، وإتاحة فرص التجريب لديهم لكل ما هو جديد بغية تحسين عمليةتقديم وانتاج السلع والخدمات للمواطنين، وهذا بحد ذاته يتطلب من تلك الادارات ان تتبنى سياسة مؤدهافتح باب الاتصال داخل المنظمة وخارجها اغتناما فرطى الإبداع والتحديث ليكون أثرها إيجابياً على المنظمة ، وإيجاد طرق وأساليب لتخفيض التكاليف، أو تحسين الأداء سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو على المستوى المؤسسي.

وستركز هذه الدراسة على بعض العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري والمتعلقة بالفرد وفيما يلي عرض لأهمها:

1. الثقة التنظيمية:

يمكن النظر للاختلاف في تعريف مفهوم الثقة على انه شيء مألوف في ادبيات الإدارة وذلك لاختلاف نظرة كتاب الإدارة وأيدلوجياتهم حول هذا المفهوم. فيشبه روجرز "Rogers" الثقة بالمتكلم الذي يمنح المستمع أماناً نفسياً في الوقت الذي يعتبر جيب "Gibb" الثقة بأنها المناخ المدرك الداعم . (Corazzini,1997: 28)

أما (الحوامده ومحارمه، 1998: 221) فيروا أن الثقة التنظيمية تتمثل في توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها، يُمكّن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات، ويعود السبب في ذلك إلى كفاءة النظام الإداري فيها، وكفاءة الرووساء، ونظام المعلومات، وإلى سلامة العلاقات التنظيمية بين الأفراد وعدم المبالغة في عرض الحقائق.

ويعرفها(Stephen, 2002: 3) بأنها هي "توقعات الأفراد أو الجماعات بان نظام اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة، يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام".

ويعرف كورت ودنالد (Kurt & Donald, 2001:6) الثقة على أنها "اعتماد شخص على شخص آخر تحت ظروف من المخاطرة من اجل تحقيق هدف معين".

ويعرف روتر "Rotter" الثقة بأنها "التوقع الذي يحمله الفرد أو الجماعة بان الوعود المكتوبة أو الشفوية من الآخرين سواء كانوا أفراداً أو جماعات يمكن الاعتماد عليها" . (الغامدي، 1990: 62)

أما جامسون "Gamson" فيرى أن الثقة هي احتمالية أن يعطي نظام اتخاذ القرار نتائج مرغوبة للفرد أو المجموعة حتى ولو لم يتم ممارسة أي تأثير على هذا النظام . (اللوزي ومرار، 1990: 23)

ويرى (الصباغ،1986: 3) أن الثقة هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين حيث ينظر إليها على أنها عقد نفسي Psychological Contractغير مكتوب حيث يتم الالتزام به بينهم سلوكياً وعقلانياً ، وينتج عن هذا الاتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونياً إلا أنها الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما.

والثقة تمثل جانب آخر من جوانب ممارسة العدالة بين الناس، فالإدارة التي تتعامل مع كافة الموظفين بروح العدالة والأنصاف تكون موضع ثقة، هذا من جانب. ومن جانب آخر، فإن تمتع الرؤساء بالثقة بأنفسهم يجعلهم يتحلون بقدر كبير من التسامح والتقدير والتفهم للناس، الأمر الذي يمكنهم من مساعدة الموظفين على التغلب على جوانب ضعفهم وتطوير مهاراتهم بحيث يصبحوا راضين عن عملهم ومقتنعين به، وهؤلاء الرؤساء هم الجديرون حقاً بأن يعمل المرء تحت إشرافهم ويمنحهم ثقته. (عواد، 1995: 51)

ويؤكد (الكساسبة،1996: 16) أن علاقة الإبداع وتحقيق الذات مع الثقة التنظيمية تتضح من خلال رغبة الموظف في الحصول على قدر من السلطات والمهام ،التي تمكنه من ممارسة دوره في الابتكار والتجديد في العمل، بحيث يشعر معها أن الإدارة تثق بقدراته المبدعة، ورغبته في الحصول على قدر من التشجيع والثناء

والتقدير على مجهوداته في العمل، وهذا لن يتأتى ألاعن طريق المعرفة والثقافة العالية لدى الرؤساء، وبناءً عليه فإن توافر هذه العناصر مدعاة لزيادة ثقة الموظف بتنظيمه.

2. تأييد الرئيس

يلعب تأييد الرئيس دوراً رئيساً في توفير البيئة المناسبة للعملية الإبداعية، ويسهم في تطوير العاملين وإيجاد القيادات الإدارية الواعدة والمستقبلية مما يؤدي إلى تحسين أساليب اتخاذ القرار، ومنح العاملين الخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ظروف جديدة لإحداث التغيير بطرق إبداعية بدلاً من الرجوع دائماً إلى الإدارة العليا.

ولعل شعور الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على الإبداع، يحتاج إلى أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي وتنظيمي من رؤسائهم، وزملائهم في العمل، والمشرفين. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة وتحمل المخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها. ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم فأن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على أذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب اخطاء.

وقد أشارت (أيوب،2000: 18) إلى هذا الدور كعامل هام في توفير البيئة الإبداعية وتشجيع السلوك الإبداعي لدى الأفراد من خلال استخدام الحوافز وتشجيع المنافسة البناءة بين العاملين، وتشجيع تبادل المعلومات. وأكدت(Ambile,1998:17) على أن شعور العاملين بحرية التصرف في أداء مهامهم ودعم الإدارة العليا لهم، وتشجيعها للأفكار الجديدة هي من أهم العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المنظمات.

كما وتقع على عاتق الإدارات العليا منح بعض صلاحياتها إلى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وإتاحة فرصة التجريب لكل ما هو جديد بغية تحسين عمليه تقديم، وانتاج السلع والخدمات للمواطنين، وهذا بحد ذاته يتطلب من تلك الادارات ان تتبنى سياسة القرارات الصادرة عنها على فتح باب الاتصال داخل

المنظمة وخارجها اغتناما لفرص الإبداع والتحديث ليكون أثرها إيجابياً على المنظمة(Jones & et.,al, 1996: 67).

ويشير(توفيق، 2004: 54) إلى أن دور الرؤساء والمديرين في المنظمة يتضمن ثلاث عمليات رئيسية هي :

1- تشكيل الاتجاه : عن طريق توفير الرؤية والاستراتيجيات الخاصة بصناعة التغير ويتصف هذا الاتجاه بالطابع الاستقرائي(الناتج عن التحول من الجزئيات إلى الكليات) فهي عملية يستعين بها القادة للوصول إلى مجموعة من البيانات، والنماذج والعلاقات لكونها تعمل على تطوير الرؤيا المستقبلية التي يجب أن تتم طبقاً لاستراتيجيات شاملة وواسعة النطاق ومتكيفة .

2- تنظيم الأفراد: عن طريق تفويض السلطات وتكثيف الاتصال مع الأفراد فالقادة المؤثرون هم الذين ينجحون في نقل الرؤية وإستراتيجياتها إلى الأفراد المدفوعون للعمل.

3- التحفيز وتشجيع الأفراد ودفعهم على الطريق الصحيح من خلال مناشدة احتياجاتهم الإنسانية الأساسية وإشباعها.

ويرى(المغربي،2002: 41) إن تشجيع الإدارة ومساندتها وتأييدها ودعمها للكفاءات المتميزة والمبدعة، وتوفير جو من العلاقات الصريحة المتبادلة التي تحفز العاملين وتشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وآرائهم، يضفي إحساسا لدى العاملين بأهميتهم في التنظيم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالمنظمة التي يعملون بها. كما أن الإبداع يحتاج إلى تفعيل الاتصالات الصاعدة والأفقية جنباً إلى جنب مع الاتصالات الهابطة لإتاحة فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور ،إذ أن الإدارة التي تعتمد على الاتصال الهابط فقط بإصدار الأوامر، والتعليمات من المستويات الإدارية العليا دون السماح للعاملين بمناقشة هذه التعليمات أو إبداء ملاحظاتهم، وتصوراتهم حولها تؤدي بالعامل إلى الخمول في التفكير واللامبالاة باعتبار أفكاره وآرائه لا قيمه لها.

ويؤكد(Torre, 2006: 58) إن أيمان الإدارة بمواهب العاملين لديها من خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية لديهم والنظر إلى المعلومات المقدمة من قبلهم على أنها حيوية ومهمة في عمل المنظمة وتطورها واستمراريتها، وإطلاق قدراتهم وإمكانياتهم إلى أقصى الحدود عن طريق الاعتماد عليهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، يشعر المرؤوسون بأن الإدارة تثق بقدراتهم المبدعة، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على مستويات ثقتهم بالإدارة التي يعملون معها. في حين أن إخفاء جهود الجماعة بهدف إظهار الجهود المميزة بأسماء المديرين أو بأسماء بعض المسؤولين فقط، وتجاهل مواهب وقدرات الآخرين ومصادرة أفكارهم يؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية لدى العاملين، وإحباط عزائمهم، مما ينعكس سلباً على مستويات ثقتهم بالرؤساء الذين يجيرون الأعمال المميزة بأسمائهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فان الرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للمنظمة التي يعملون بها ويرى جهده بشكل منفصل عن جهود الآخرين، هو شخص هدام في التنظيم ولا يؤهل المنظمة للبقاء ،ناهيك عن أنه يشكل عائقاً للإبداع والمبدعين.

3. وضوح الأهداف:

حين تنشأ المنظمة لابد من أن يكون لها العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن موضوع تحديد الأهداف ليست بالدرجة السهلة وليست على قدر من البساطة والوضوح حيث إن فكرة تحديد الأهداف هي في غاية التعقيد، إذ إن أهداف المنظمة غالبا ما تكون غير واضحة، كما ان الأهداف بشكل عام غالباً ما تكون مكونة من أهداف قصيرة المدى وبعيدة المدى، وأن المنظمة تسعى إلى تحقيق عدة أهداف إحداها قد يعيق تحقيق الأهداف الأخرى، وان الأهداف تتغير من مرحلة إلى أخرى، حيث يجسد هذا المدخل بشكل واضح أسلوب الإدارة بالأهداف أذ تكون الأهداف واضحة، وقابلة للتحقق وممكن قياسها وتحقيقها خلال الحقبة التي حددت مسبقا(السالم، 2002: 8).

وتحتاج الإدارة العليا إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم

والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تعتبر تحدى للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم(Wolfe, 1994:38).

وإن وضوح الأهداف هي من أهم العوامل التي تؤدي إلى السلوك الابتكاري، فالسلوك الابتكاري هو نتاج هذه الأهداف، وهذه الأهداف عندما تحدد تعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب. ويتم عمل ذلك بمشاركة المشرفين والعاملين في آن واحد، وعادة ما يقود تصميم الأهداف إلى الفهم المتبادل والناضج بين المديرين والعاملين متى ما تم إنجازها بشكل دقيق وصحيح(Schoenfeldt, & Jansen, 1997: 47).

إن الصفة الأكثر تميزاً لبلورة السلوك الابتكاري هو أن تكون الأهداف المراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وأن تكون مرنة، بحيث تأخذ في الاعتبار البيئة المتغيرة، والمنافسة الحادة في الأسواق، حيث أنه من المتفق عليه، إن وضع وتحديد الأهداف يعدّ ضرورياً، لأنة يمنع المجادلات الدفاعية وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة ويعطي دافعيه أكثر وصراعاً أقل واستخداماً أقل للوقت وابتكاراً وإبداعاً من قبل العاملين(Dougherty & Hardy, 1996: 14).

ووجد (Mostafa, 2005: 5) أن هناك علاقة قوية بين وضوح الأهداف والسلوك الإبداعي. فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل في مرحلة عدم التأكد والغموض. فعل سبيل المثال، غياب تحديد الهدف قد يؤدى إلى تضارب في الاهداف عبر العديد من أصحاب المصالح، وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك حالة من عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة. فعندما يكون الأفراد على معرفة باتجاه المنظمة، فأنهم يشعرون بقدراتهم على أخذ المبادرة. وكذلك عندما يكونوا على تفهم ومعرفة تامة بأداء الإدارة التي يعملون لديها، فانهم يكونوا في وضع لاتخاذ القرار او التاثير على

القرارات لتحسين الأداء. إذ أن رسالة المنظمة التي تركز على أن المورد البشرى يعتبر عنصر حاسم من أصول المنظمة فإنها بذلك ترسل رسالة للعاملين بأن المنظمة تقدرهم.

4. الاستقلالية:

تُعرف (الخضرا وآخرون،1995: 89)الاستقلالية في العمل على أنها: مدى ما يمنحه العمل للفرد من حرية حقيقية واستقلالية بالتصرف في جدولة العمل، وتحديد الطرق المستخدمة في إنجازه.

ويرى(هيجان، 1999: 29) أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإداراتالعليا تبني سياسات واستراتيجيا تتساعد على التكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح . ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وفتح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لإتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية و في حالة القرارات الحاسمة، بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

ويرى (البدري، 2002: 379) أن الاستقلالية في العمل تتضمن العمل على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي ووفق منهجية إبداعية، تقوم على استغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والابتكار والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود، ويضيف(الذنيبات،1999: 11) أن الإبداع في العمل والمهنة يتطلب الاستقلالية في العمل، وتحسين ظروفه العمل وبيئته، والاستقرار الوظيفي، والاعتراف بالمكانة، والاستفادة من القدرات.

ويرى فيسكو (Vecchio,1991,:365) ضرورة إيجاد المناخ الداعم للإبداع ،حيث أن البيئة المناسبة تعتبر حيوية لتشجيع الأفكار المبدعة للعاملين، فالمنظمة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح ولا تثق بالعاملين تخلق بيئة معرقلة للإبداع،

وبالمقابل فان منح الحرية للأفراد العاملين والاستقلالية الفردية تعزز وتشجع المبادرات الإبداعية.

ويشير (عبدالحليم وعبابنه، 2006: 54) إلى أن إحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ أن التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الابداعية لدى العاملين.

وبين(العميان، 2004: 396) أن الممارسات التالية في المنظمات تساعد على تنمية الإبداع والابتكار الإداري:

1تشجيع العاملين على طرح ا لأفكار والاستماع إليها ، وكذلك تشجيع النقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين ، والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.

2. إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها بحرية.

3. تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.

أما مورو(Morrow,1995:18)فيؤكد على أن الشعور بالحرية في التعبير عن الأفكاريسهم في زيادة الفرص للاستقلالية ، وتفويض السلطات وإعطاء المزيد من المسؤوليات، وتحفيز ودفع الموظفين لزيادة أدائهم الوظيفي.

ويذكر (السالم، 1999: 74) أربعة مرتكزات مهمة للاستقلالية في العمل :

أولاً : إذا كان العمل يتميز بالاستقلالية وأن العامل هو المسؤول الأول والأخير عن أعماله وقراراته ، وليس قرارات رئيسه أو سياسات العمل ، فإن ذلك يزيد من شعوره بالمسؤولية الفردية عن عمله وذاته .

ثانياً : إذا كان العمل يتميز بالاستقلالية فإن ذلك سوف يحث الفرد على زيادة تحديه

وعلى بذل أقصى ما عنده من قدرات وخبرات ، مما سيزيد من شعوره بأهمية العمل.

ثالثـاً : إذا كان الفرد العامل يدرك بأن عمله مهم، ويؤثر مباشرة في حياة الآخرين، فإن ذلك سوف يزيد من شعوره بأهمية عمله .

رابعاً : إذا كان عمل الفرد يتطلب منه إتمامه من البداية إلى النهاية ، فهذا سوف يشعره بأهمية العمل أكثر من كونه ينجز جزءاً من العمل.

ثانيا : العوامل التنظيمية :

تحتم الظروف المتغيرة التي تعيشها مؤسساتنا اليوم ، سواء أكانت ظروفا سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية الاستجابة للمتغيرات بإسلوب إبداعي يضمن بقائها، واستمرارها سواء ما يتعلق منها بالثورة التكنولوجية، وما تستلزمه ذلك من تغييرات في هياكلها وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أو ما يتعلق منها بمنظومة القوانين ، وما تحققه من شفافية . لم تعد إدارة المنظمات بالأسلوب التقليدي أمراً ممكناً في ضوء التحديات البيئة الداخلية منها والخارجية ، الامر الذي جعلها بحاجة ماسة إلى قيادات إدارية مبدعة، ومرنة، وقادرة على التكيف مع تلك المتغيرات (قنديلي، 2006: 187).

فالمؤسساتالتي تعمل على أساس التميز في مستوى أدائها وعملها، تشكل نموذجا يحتذى به من قبل المؤسسات الأخرى، و لا بد من ان تعمل على تشجيع الإبداع الفردي والجماعي على حد سواء، وأن تعتمد مبدأ المراجعة والتحديث لهياكلها التنظيميةبشكل مستمر ، تخلصا من الهياكل البيروقراطية التي مضى على تطبيقها مدة طويلةوالتي ترسخ من خلالها الثقافة البيروقراطية مصحوبة برغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وصولا الى طاعة المرؤوسين وولائهم لهم، أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم من خلال ترسيخ مبدأ المركزية الشديدة(عبدالحليم وعبابنه، 2006:62) .

ستركز هذه الدراسة على بعض الـ عوامل التنظيمية والتي تـؤثر فـي الـسلوك ألابتكاري وفيما يلي عرض لأهمها:

1. مؤثرات مناخ العمل

وردت تعريفات متعددة للمناخ التنظيمي منها تعريـف تـاجوري و ليتـون (Tagiuri& Litwin) فيعرفان المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص المتـسمة بالديمومة والتي تميز البيئة الداخلية للمنظمة. (الكبيسي،1998: 62)

أما (الطعامنة، 1996 :104) فيعرف المناخ التنظيمي "بأنه الاجـواء التـي تعكس خصائص البيئة الداخلية في وعي الافراد العاملين بالمنظمة ، وطريقة ادراكهم وتفسيرهم لها وتأثير ذلك على سلوكهم وأدائهم".

يعتبر مناخ العمل السائد في المنظمات من أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمـو والتطـور وتحقيـق الطموحا الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل ، بما يكفل الاستفادة من الطاقـات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمـة والفرد معاً.(Amabile , 1998:123)

ويرى (Francisco, et.al: 2004) ان الاستعداد لتميز الأفراد لا يكفي دوماً للوصول إليحلول مبتكرة لمشاكل المنظمات بل لا بد للتفكير المبتكر من إن يتم رعايته وتشجيعه من قبل المنظمة ، وذلك بإيجاد مناخ العمل الملائـم الـذي يعتبـر ضرورياً للابتكار والإبداع .

2. مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل .

تؤدي العلاقة بين زملاء العمل التي تنشأ نتيجة التعامل اليومي بين الأفراد دوراً مهماً في الابتكار والإبداع ، كون هذا التفاعل الجماعي المستمر بينهم ، والتعـاون

القائم على أساس المحبة والتفاهم والمساندة يشجع أفكاراً إبداعية في تبادل الآراء والمقترحات وإغنائها بمزيد من الأفكار والحلول المبتكرة لمشاكل العمل .

وقد أشار (Seers, 1989,P18) إلى أن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كل منهم في المجموعة التي ينتمون إليها ، وقد يؤدي هذا التحديد إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة حيث يشعر الفرد باندماجه مع بقية أفرادها وبالتالي فإن علاقات الثقة والاحترام والتعاون الموجود بينهم تكون ضعيفة ، أو قد يؤدي هذا التحديد إلى وجود علاقات تبادل مرتفعة بين أفراد المجموعة التيتتميز بالثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعاون بين الفرد وزملائه في بيئة العمل التي يعملون فيها ، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل بين الأفراد وزيادة فرصة تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات ، وردود الأفعال ، وبالتالي قد يؤثر في قدرة الأفراد في ابتكار وإبداع أفكارا ابتكارية جديدة .

3. مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى :

العملية الإبداعية في المنظمة الإدارية ليس بالعمل السهل فإحداث التغير ودعم الاتجاه الإبداعي عادة ما يكون صعباً وبطيئاً في الإطار التنظيمي للمنظمة الإدارية . إلا أن هذه المعضلة ، أخذت تتبلور في أذهان الكثير فأصبحت وكأنها أحد مقومات المؤسسة الإدارية في مقاومة الإبداع والتضييق على المبدعين علماً أنه ليس من المستحيل التغلب علىيهويكون ذلك بمعرفة ماهية العلاقة بين العملية الإبداعية والقيادة الإدارية .

أن القيادة العلليا تأثير مباشر على الإ بتكار وذلك من خلال تنمية قدرات الافراد وتشجيعها لهم للتوجه نحو الإبتكار والإبداع وذلك من خلال تميزها بالحافزية، والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة ، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الافراد للتوصل الى أفكار جديدة كما ان القيادة العليا إذا تبنت أستراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافراد فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة ، والقدرة على

مناقشتها، والوصول الى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها (Borghini, 2005: 226).

هذا فضلاً عن ان نظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل إنسياب المعلومات والأفكار الإبتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة بدون حواجز بيروقراطية ، كما تتأثر القدرة الإبتكارية لدى الافراد بنمط القيادة الديمقراطية .

أن طبيعة العلاقة بين القائد والأفراد في مجال العمل لها تأثير واضح على عملية الإبتكار والإبداع سواء أكانت هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية أوغير شخصية تعبر عن تبادل محدود للعلاقات بين القائد والأفراد ، أو قد تكون علاقات متطورة تتصف بالثقة والشعور بالاحترام المتبادل لتعبر عن تبادل متطور من العلاقات بين القائد والأفراد، حيث تسمح هذه العلاقة الأخيرة بإعطاء درجة أعلى من الاستقلالية للأفراد وحرية أكثر في اتخاذ القرارات وبالتالي تدعم السلوك الإبتكاري والإبداعي للأفراد داخل المنظمة وتشجعه.

وتلعب القيادة دوراً رئيساً في توفير البيئة المناسبة للعملية الإبداعية، وترى (أيوب، 2000: 45) أن هنالك أثر للقيادة على السلوك الإبداعي من خلال تبني الحافزية والمنافسة البناءة بين العاملين، وتشجيع تبادل المعلومات. كما أكد (Woodman et.al, 1993: 297) على دور القيادة كعامل هام في توفير البيئة الإبداعية وتشجيع السلوك الإبداعي لدى الأفراد . وأكدت دراسة(هيجان، 1999: 35) على أن شعور العاملين بحرية التصرف في أداء المهام ودعم الإدارة العليا وتشجيعها للأفكار الجديدة هي من أهم العوامل المؤثرة في السلوك الإيجابي على تبني الإبداع في المنظمات.

فمعرفة ماذا يقدم الإبداع للقيادة وماذا تقدم القيادة للإبداع يوضح العلاقة التبادلية الوثيقة بينهما ونجد ذلك جلياً في خصائص الإبداع في العمل القيادي (عبدالمحسن، 1995: 168) ومنها :

1. الانفتاح نحو التغيير .

2. الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية .
3. القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها .
4. الثقة في قدرة غيره على الانجاز وتحمل المسؤولية .
5. احترام اختيارات الاخرين .
6. الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة .
7. تقدير انجازات الآخرين .
8. التوجه نحو المستقبل .

4. مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل

وهي القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل. وأن هذا الموقف قد يكتنفه نقص ما ، أو قد يشتمل على مشكلة ما ، أو يحتاج إلى إحداث تغيير، وقد تتمثل هذه المشكلة في إحدى القضايا الأدبية ، الفلسفية أو العلمية أو المنطقية أو في بعض المواقف الاجتماعية.

كما تعنيقدرة ا لشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو الأشياء، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمنياً الإحساس بمشكلة مويمكن النظر للحساسية للمشكلات بأنها قدرة الفرد على رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، الذي قد لا يرى فيه شخص آخر أية مشكلات، يتحدى المبتكر للوصول إلى التفسيرات أو الإنتاج الجديد الذي يحل هذه المشكلات.

ويرى روبنز (Robbins, 2001:73) بأن القائد هو الشخص القادر على جمع الأفكارالجديدة مع بعضها البعض بطريقة فودية تنظم علاقات غير المترابطة ، وجعلها بؤرة إبداع . والدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة وقراءتها دون غيره ، وبطريقة مختلفة".

ويشير (إبراهيم 2002 : 26) إلى هذه العامل بأن الشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم

لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف العقلية والاجتماعية تزداد فرصـــتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها ؛ فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

ويعتبرأسلوب المدير في حل مشكلات العمل من أهم السمات الإبداعية للقادة . وتُبنى هذه الطريقة على عناصر أساسية هي(أبو بكر، 2000: 21) :

أ - القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلاً في موقف معين بما فيه من سلوكيات ومشاعر تجاه الآخرين .

ب - القدرة على التشخيص :وتمثل المهارات في تقدير ما يدور فـــي المواقـــف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية .

ج- مرونة التصرف: وهي القدرة على السلوك الفعال، وفقاً للمواقف المختلفه .

د - الالتزام بالمسؤولية وحسن التصرف : من أهم خصائص القائد أنه مختلـــف ومتميز عن أقرانه وأفراد مهمته في مثله العليا وفي معاييره، وحدود طاقاته، فالقائد رجل لا ي هرب من المسؤولية بل يسعى الى تقلدها وتحمل تبعاتها ولا يهاب اقتحامها مهما كلفه ذلك من التضحية، ويتطلب الالتـــزام بالمـــسؤولية والتحمل أن يكون لدى القائد الاستعداد الكامل للبت في المشكلات التي تواجه العمل والشجاعة في اتخاذ القرار وتحمل تبعاته .

ثالثا :التدريب الإداري :

لكي نحيط بمفهوم التدريب ، لا بد من التعرض إلى بعض التعاريف التي تناولته من منطلقات متعددة ، ومن بين هذه التعاريف نشير إلى تعريف علي عبد الوهـــاب والذي يعرفه على انه" عملية منظمة مستمرة ، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى أحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية ، لمقابلة احتياجات محددة – حالية أو مستقبلية ، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمـــل فيهـــا والمجتمـــع الكبيـــر " (Ariga, and Brunello, 2006: 59).

ويعرف التدريب بأنه :"النشاط المستمر لتزويد الفـرد بالمهـارات والخبـرات والاتجاهات التي تمكنه من القيـام بالمهـام الموكلـة إليـه "(Arulampalam, et.al, 2006:47).

كما عُرف التدريب على انه"العملية المنظمة لإكسـاب أو تطـوير معـارف أو مهارات أو اتجاهاتللعاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب "(عبـد المعطـي، ويعقوب، 2000: 58).

وعلى الرغم من اختلاف الكتّاب والباحثين حول تعريف مفهوم التـدريب، إلا أن جميع هؤلاء قد اتفقوا على أن التدريب يسير إلى التغيير أو التحـسين أو التطـوير . والتدريب مفهوم مركب من عدة عناصر، فهو يعني التغيير إلى شـيء أحـسن أو تطوير الفرد في معلوماته وقدراته ومهاراته وأفكاره، وهذا يعني الرقي بالفرد فـي مجموعة(الجيوسي، وجاد الله: 2000: 62).

أهداف التدريب:

والعملية التدريبية كغيرها من النشاطات والفعاليات الإنسانية يتم تصميمها من أجل تحقيق أهداف مشتركة للفرد، والمنظمة والبيئة الاجتماعية، ومن هذه الأهداف التي يحققها التدريب مجتمعة ما يلي. (ياغي،2003: 63):

1. يؤدي التدريب إلى إكساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين.
2. يؤدي التدريب إلى تدعيم احترام الفرد لنفسه واحترام الغير له.
3. يؤدي التدريب إلى إكساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر.
4. يؤدي التدريب إلى إكساب الفرد المرونة في حياته العملية.
5. يؤدي التدريب إلى إكساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية،

كما أن التدريب يمثل ميداناً كبيراً لممارسة العلاقات الإنسانية.

6. يؤدي التدريب إلى تنمية النواحي السلوكية للفرد، والعمل على إكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة الأكبر.

7. يؤدي التدريب إلى رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويد بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل.

وعلى المنظمات التي تعنى بالابتكار وضع برنامج تدريبي وعقد دورات تدريبية للعاملين في مجال الابتكار بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم في هذا المجال ، وبـــذلك فإن إمكانية تحقيق المنظمة للميزة التنافسية تتم عن طريق تنمية الموارد البـــشرية ، وذلك يتطلب ضرورة تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات والقدرات الابتكاريـــة والإبداعية للأفراد، حيث إن توافر نظام التدريب ونظام التحفيز للأفراد على الابتكار والإبداع يؤدي إلى وصول المنظمة إلى أداء أفضل يميزها عـــن عـــن المنظمـــات الأخرى في بيئة الأعمال .

وفي هذة الدراسه شملت ابعاد التدريب التاليه (مجالات التدريب الاداري،وكفاءة المدربالتخصصيه والاكاديميه والخبرة العملية ،وموضوعات ومحتـــوي البـــرامج التدريبية،وأنسجام المشاركين فى البرنامج التدريبي).

2 ، 2 الدراسات السابقة :

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة ندره وجود دراسات، على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري ، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها،علما بأن الدراسات الميدانية في البيئة العربية كانت محدودة جداً:

أ . الدراسات المحلية :

وفي دراسة قام بها (المعايطة،2006) بعنوان" أثر بيئة العمل، وأبعادها التنظيمية

في الإبداع التنظيمي"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لأثر مفهوم بيئة العمل، وأبعادها التنظيمية في الإبداع التنظيمي، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة (55%) من ضمن كل جامعة بواقع(37.1%) من مجتمع الدراسي الكلي ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أبرزها ما يلي:

1. أن مستوى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لمتغيراتِ بيئةِ العمل جاء بدرجة متوسطة.
2. أن مستوى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لمتغيراتِ للإبداع التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.

وفي دراسة قام بها(حريم، ومنصور،2006) بعنوان "ادراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"وهدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن ، ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من (238) مبحوثاً تمثل قطاع الصناعات الدوائية، واشتملت استبانه الدراسة على (41) فقرة تغطي مختلف مجالات ومتغيرات البيئة التنظيمية الداخلية.

لقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن البيئة التنظيمية في قطاع صناع الأدوية تشجع الإبداع وتحفزه بدرجة متوسطة فقط. وهناك فروق في إدراك المبحوثين لبعض مجالات متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية تعزى لبعض العوامل الديمغرافية .وكذلك تضمنت الدراسة عددا من التوصيات الرامية إلى إيجاد بيئة تنظيمية محفزة ومساندة للإبداع بدرجة عالية.

وفي دراسة قام بها (عبد الحليم، وعبابنة، 2006) بعنوان "أهمية التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر

الإدارة الإشرافية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الشفافية والتفويض الإداري والبيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية لتسع مؤسسات، ودوائر حكومية تقدمت للحصول على جائز الملك عبدالله الثاني للتميز. وتم اخذ عينة عشوائية لجميع أفراد القيادات الإدارية الإشرافية والبالغ عددهم (329) وتم استرجاع 235 وبنسبة 71%. وتم استخدام تحليل معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقات ما بين مجالات الدراسة المبحوثة، والعلاقة ما بين المتغيرات الشخصية والعوامل التنظيمية للعينة المبحوثة ومجالات الدراسة من خلال استخدام معامل الارتباط.

توصلت الدراسة إلى أن الترتيب التنازلي لمدى توفر مجالات الدراسة مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي: الشفافية ،البيئة الإبداعية، التفويض وأخيراً الممارسة الإبداعية. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائيا بين جميع مجالات الدراسة المبحوثة فيما بينها. ووجد بأنه كلما زاد عدد الموظفين العاملين في مركز المؤسسة ،أو الدائرة كلما انخفضت درجة الممارسة الإبداعية.

وأجرى (الصرايره، 2003)، دراسة بعنوان "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداريفي شركتي البوتاس والفوسفات الم ساهمتين العامتين الأردنية "وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وكذلك البحث في انعكاسات هذه العلاقة على مقدار التوافق بين الثقافة وأبعادها كمتغيـــر مـــستقل والإبداع وأبعاده كمتغير تابع.

وخلصت الدراسةإلى أن نمط الثق افة السائد، هو (الشخصية)،إذ أنه لا يتوافق، مع الإبداع بدرجة كبيرة، والنمط الآخر، هو (القوة)، الذي كان يتوافق بدرجة اقل،وجاءت ثقافة الدور، والمهمة، اقل توافقا مع الإبداع؛ لأنها غير سائدة.

وفي دراسة قام بها (الحوامده، والمعايطه، 2003) بعنوان "أثر دوافع الا لتحاق بالعمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك". حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر دوافع العمل في السلوك الإبـــداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق أهـــداف

هذه الدراسة والإجابة ع ن أسئلتها واختبار فرضياتها، تمّ تطوير استبانة وتمّ توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع العمل مجتمعة وبين السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين،

2- هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات المشرفين الإداريين لدوافع العمل تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي والخبرة.

3- هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات المشرفين الإداريين للسلوك الإبداعي تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي والخبرة.

وقام (ابو تايه ,2003) بدراسة بعنوان" العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي، للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الأردنية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي، للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الأردنية، وقد شملت الدراسة عينة مكونة من (430) مديرا وتوصلت الدراسة إلي أن هناك علاقة بين مصادر قوة القائد بأبعادها مجتمعة (قوة المكافأة،قوة الإجبار،قوة الجاذبية وقوة المعرفة) والسلوك الإبداعي الفردي وتعزى إلي قوة سر الشخصية وقوة المعرفة التي يستخدمها القائد وأوضحت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة الشرعية وقوة المكافأة وبين السلوك الإبداعي الفردي وكذلك وجود علاقة سلبية بين القوة القسرية والسلوك الإبداعي الفردي.

دراسة(المعشر وعلي،2002)علاقة متغيرات بيئة العمل بالابتكار : دراسة ميدانية في بعض الشركات الصناعية الأردنية "، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة بيئة العمل في السلوك الابتكاري في الشركات الصناعية الأردنية، حيث تضمنت الدراسة عينة من 75 باحثاً في أقسام الشركات الصناعية ممن لهم صلة وثيقة في مجال البحوث والتطوير والابتكار . وبينت نتائج الدراسة وجود فرص تشجيعية كبيرة من قبل الإدارة والمشرفين مما يهيئ جواً يساعد في

إبراز أفكار جديدة ينتج عنها حالات ابتكار . كما بينت نتائج الدراسة انخفاض في وجود العوائق التنظيمية في بيئة العمل المبحوثة.

دراسة (الطعامنة ويونس، 2001) بعنوان "الإبداع: مقوماته ومعوقاته، دراسة الارعينة من القيادات الإدارية في إطار عربي "، حيث قام الباحثان بإجراء الدراسة على عينة من 40 قائداً إداريا في مزيج من منظمات البحث العلمي والأكاديمي والمنظمات السلعية والخدمية . وقد هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين التمكين والإبداع، وبيان الأثر السلبي لمعيقات الإبداع على الإبداع. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

أ. هناك دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارات العليا.

ب. على الرغم من غياب مفهوم التمكين عن التطبيق الفعلي عند المبحوثين إلا أنهم يجمعون على أهميته.

أظهرت نتائج الدراسة شيوع معوقات الإبداع التقليدية مثل تردد الإدارة العليا عن تنفيذ فلسفة التمكين أو التسليم بنتائجه.

وفي دراسة (القطاونة، 2000) بعنوان"المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية "حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كل من المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية وتحليل العلاقة بينهما، بالإضافة إلى ذلك تم التعرف على العلاقة بين السلوك الإبداعي والعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي) للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، حيث بلغ عدد المشرفين الخاضعين للدراسة(1128) مشرفاً إدارياً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها.

1- أن مستوى السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة يعتبر مستوى عالي .

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي وكل من (الجنس والمؤهل العلمي والعمر) للمشرفين الإداريين.

كما أجرى (أبو فارس،1991) دراسة بعنوان"الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية " وقد أجريت الدراسة على عينة تألفت مـن (230) مفرده وهي تمثل (26%)من المجتمع الأصلي لـ لدراسة، وهدفت إلى التعرف علـى محلت الإبداع الإداري لدى العاملين ، ومدىتأثير الحوافز المادية ، والمعنوية على تنمية القدرات الإبداعية لدى العالمين في المؤسسات العامة الأردنيـة ، وتوصـلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع تعـزى لتـأثير المتغيـرات الديمغرافية(القطاع الذي تنتمي إلية المؤسسات ،والمؤهـل العلمـي ، والعمـر، والمستوى الإداري).
2. أظهرت الدراسة أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تـشجيع المـوظفين علـى الابداع.

ب . الدراسات العربية :

وفي دراسة قام بها(النفيعي، 2003) بعنوان"الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض"، حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الإبداع في المنظمات ومراحله وعناصره وأهميتـه مـن أجـل التطـوير الإداري، بالإضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفيـة . وقد تكونت عينة الدراسة التي اختيرت عشوائياً من (236) موظفاً يعملون في أجهزة حكومية بمدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة الإبداع في الأجهزة الحكومية كما يختلف هذا المستوى باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية . كما أظهرت الدراسة تبايناً مختلفاً في ترتيب مجالات الإبـداع التنظيمي، حيث جاء حل المشاكل وا تخاذ القرارات في المرتبة الأولى ثـم تـشجيع الابتكار ثم القابلية للتغيير ثم روح المجازفة وأخيراً جاء بُعد سعة الاتصالات . كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفي .

وفي دراسة،(أيوب، 2000) بعنوان بـ(العوامـل المـؤثرة علـى الـسلوك

بتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية) والتي هدفت إلى التعرف على أهمية السلوك الإداري الابتكاري لديهم بالإضافة إلى تحديد مدى تأثر السلوك الابتكاري للمديرين بكل من العوامل الخاصة بالمناخ السائد في العمل والعلاقة المتبادلة بين المديرين في العمل والعلاقة المتبادلة بينهم وبين المدير الأعلى كذلك تحديد أكثر العوامل السابقة تأثيراً، من أجل تفسير الاختلافات الموجودة في السلوك الابتكاري لدى المديرين . وتوصلت الدراسة إلى أن مناخ العمل الذي يتضمن دعم الابتكار معنوياً ومادياً يساهم في تدعيم السلوك الابتكاري لدى المديرين في البنوك التجارية بالإضافة إلى أن باقي المتغيرات المستقلة تساهم في تدعيم هذا السلوك وأوصت الدراسة بدراسة أثر بعض المتغيرات الأخرى على السلوك الابتكاري لدى المديرين مثل نوع الوظيفة، والتسهيلات المادية الموجودة في بيئة العمل والمتغيرات الاجتماعية والثقافية) .

وفي دراسة (السالم، 1999) بعنوان " العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية . هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد تصميم العمل المتمثلة بكل من التغذية العكسية الداخلية والخارجية والاستقلالية وتحديث وتوسيع المهمة وأهميتها و بين السلوك الإبداعي للعاملين الذي تم قياسه من خلال سعة الاتصال واتخاذ القرار والمجازفة وعمل المخاطر وتجسيد وتشجيع الإبداع وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

إن أبرز السلوكيات الإبداعية تتجسد في حل المشاكل و تبني التغير والمجازفة وتحمل المخاطر، كما أظهرت الدراسة إلى أن أبعاد تصميم العمل مجتمعه تؤثر في جميع متغيرات السلوك الإبداعي، كما أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين أبعاد تصميم العمل ومتغيرات السلوك الإبداعي، إلا أن هذا الارتباط لم يكن قوياً حيث لم تتجاوز قيمة أعلى ارتباط بين متغيرات الدراسة (0.31).

أما (الحقباني،1997) فقد أجرى دراسة بعنوان " أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري ، دراسة استطلاعية للموظفين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض

في المملكة العربية السعودية " وقد شملت الدراسة عينه مكونه من (513) موظفاً ، وقد أتضح من نتائج الدراسة بأن المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري أو التنظيمي هي : نمط القيادة والأنظمة والإجراءات وغياب التدريب وقلة الحوافز ، إذ توجد علاقة بين هذه المتغيرات وبين الإبداع وعدم وجود علاقة بين متغيرات الاتصالات والمعلومات وأثرها في الإبداع.

وقامت (الدليمي,1990) دراسة بعنوان "اثر الخصائص التنظيمية على تبني الإبداع في شركة الصناعات الخفيفة في العراق " معتمدة على عينة مؤلفة من (50) موظفاً من الفنيين والإداريين العاملين في شركة الصناعات الخفيفة بالعراق، وهدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الخصائص التنظيمية (الرسمية والمركزية والتعقيد) على تبني الإبداع ،وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين السلوك القيادي وجودة الاتصالات ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات ونظام الحوافز مع حجم الإبداع،إضافة إلى وجود علاقة معنوية بين كل من درجة المركزية والرسمية وحجم الإبداع المتبنى.

ج -الدراسات الأجنبية :

وفي دراسة قام بها (Trudy &Jeffery, 2006) بعنوان "تحقيق حدّ أقصى لقدرة القيادة التنظيمية للمستقبل: نموذج للقيادة الذاتية، الإبداع والابتكار"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج للقيادة الذاتية ودورها في الإبداع والابتكار في المنظمات الصناعية الألمانية، ولتحقيق هذا الهدف فلقد قدمت الدراسة دليلا نظريا وتجريبيا للقيادة الذاتية والدعم التنظيمي وأثره في تحقيق الإبداع والابتكار، وتوصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين لديهم قيادة ذاتية قوية أكثر قدرة على الابداع والابتكار من الأفراد الذين لديهم ضعف في القيادة الذاتية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الأفراد الذين يتلقون دعماً تنظيماً هم أكثر قدرة على الابداع والابتكار من الأفراد الذين يتلقون دعماً تنظيمياً ضعيفاً، وتوصي الدراسة قيادات المنظمات بتشجيع القيادة

الذاتية والتي تؤدي إلى تعزيز الإبداع والابتكار في المنظمات.

في دراسة قام بها(Camelo, et.al, 2006) بعنوان "تأثير رؤية فرق الإداراتالعُليا وخصائص فرق العمل على الإبداع " حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل رؤية فرق الإدارات العليا وخصائص فرق العمل على الأداء الإبداعي للشركات الأسبانية، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات التي لديها (50) موظفاً فأكثر والبالغ تعدادها (960) شركة، والحاصلة على براءات اختراع حسب سجلات المكتب الإحصائي الأسباني، وتوصلت الدراسة إلى أن ر ؤية فرق الإدارات العُليا وحدها لا تكفي لتفسير ر التباين في الأداء الإبداعي، بل يتطلب ذلك وجود فرق عمل متخصصة ومستقلة ذاتياً، ووجود حاجة فعلية لطاقم الفريق المحترف الذي يعملون فيه، لكي يكون أكثر تكيفاً ومرونة في الأداء، فضلاً عن الحاجة إلى الانفتاح الذهني والرغبة في المشاركة مع الآخرين، واتضحت أراء الم شاركين إزاء وجود الاتصال الفاعل بينهم بشكل ملحوظ، وأنهم يشعرون بقدرتهم على تقديم الأداء المتميز وبأساليب إبداعية منفردة للعمل الخلاق.

دراسة قام بها(Politis, 2005) بعنوان" تنبؤ قيادة الإدارة الذاتية لأثر بيئة العمل في الإبداع ومعدل الإنتاجية "وقد هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين أبعاد القيادة الذاتية وأبعاد بيئة العمل الدافعة إلى الإبداع ومعدل الانتاج. وقد استخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة، في عينة مكونة من (104)، موظفا يمارسون إدارة النشاطات الذاتية في منظمة تقنية متطورة تعمل في دولة الإمارات العربية المتحدة واستخدم الباحث، أساليب إحصائية؛ كالوسط الحسابي ،ومعامل الارتباط، والانحدار، لتحليل البيانات ،وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ أن العلاقة بين قيادة الإدارة الذاتية ، والأبعاد المشجعة ،والمنبهة، لبيئة العمل؛ للإبداع كانت إيجابية وهامة ، كما بينت ان العلاقة بين قيادة الإدارة الذاتيةباستثناء تشجيع التعزيز الذاتي ، وعوائق أبعاد، بيئة العمل؛ للإبداع كانت سلبية وهامة.

ب بينت النتائج بشكل واضح؛ بأن الأبعاد ، المشجعة، والمنبهة، لبيئة العمل، لها تأثير ايجابي، وهام، على كلّ من الإبداع، ومعدل الانتاج.

أما النتائج العملية؛ التي توصل لها الباحث، هو أن الدور القيادي ، هو الذي يخلق الموقف، والسياق؛ للإنتاجية والإبداع .

وأجرى (Kratzer, Leenders, and Engelen, 2004) دراسة بعنوان " إثارة الطاقات الكامنة للعاملين الأداء الإبداعي وعمليات الاتصال لدى فرق ال عمل المبدعة"، حيث هدفت الدراسه الى التعرف على العوامل المؤثرة في الاداء الابداعي وانماط الاتصال لدي فرق العمل المبدعه ، حيث قام الباحثون بأجراء الدراسة مستخدمين عينة من 44 فرق العمل العاملة في إحدى عشرة شركة في الولايات المتحدة الأمريكية،لاختبار آثار عم ليات الاتصال التي يقوم بها أعضاء الفريق على الإبداع في أداء الفريق في المنظمات النرويجية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها إن تجزئة فريق العمل إلى فرق عمل صغيرة Sub teams له علاقة وأثار سلبية على إبداع الفريق .

واما دراسة(Kwasniewska & Necka, 2004) بعنوان " إدراك مناخ الإبداع التنظيمي:الإدراك حسب المستوى الإداري وال جنس"، فقد هدفت الدراسة إلى اختبار الفروق بين الموظفين في المواقع الإدارية وغير الإدارية، وكذلك بين الذكور والإناث في إدراكهم لمناخ الإبداع الإداري . فقدرافترضت الدراسة بشكل عام بأن المديرين يدركون أن مناخ الإبداع مرغوب ومتبع في إداراتهم أكثر من إدراك غير الم ديرين لذلك،هذا التعارض في الإدراك ينطبق على الجنس . استخدم الباحثان استمارة وزعت على 388 فرداً منهم 229 إنثى و 159 ذكرا يعملون في منظمات لمواد التنظيف في الشركات الألمانية. أيدت نتائج الدراسة فرضية البحث حيث دلت على أن المديرينيدركون أن مناخ الإبداع فعالاً ومرغوباً وقابلاً ل لتنفيذ أكثر من إدراك غير المديرين،كما دلت النتائج على أن المستخدمات من الإناث يدركن أن مناخ الإبداع

أقل تفضيلاً وفعالية من إدراك المستخدمين الذكور لذلك في المنظمات التي يعملون بها.

دراسة قام بها(Peeters & Potterie 2003) بعنوان" أثر الجدارات التنظيمية على الأداء الابتكاري" حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الجدارات التنظيمية على الأداء الابتكاري، حيث تم تحديد حوالي أربعين من الجدارات التنظيمية الفرعية المشتقة من الجدارات التنظيمية الرئيسة (القدرة على تطوير الثقافة الابتكارية ، والقدرة على التنظيم الابتكاري ، والقدرة على توليد الأفكار، والقدرة على استعمال المعلومات الداخلية، والقدرة على تمويل الابتكار، والقدرة على اختيار المشاريع الابتكارية ، والقدرة على حماية حقوق الملكية). وتم قياسها من خلال استبيان وزع على(148)شركة كبيرة في بلجيكا . أظهرت النتائج العملية أن مؤشرات الابتكار (البحث والتطوير، وعدد المبدعين، وبراءات الاختراع) ترتبط بمعظم الجدارات الأربعين ارتباطاً ذا دلالة إحصائية.

وأجرى(Lapirre & Giroux, 2003)، دراسة بعنوان" الإبداع وبيئة العمل ضمن مؤسسات التكنولوجيا العالية "، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإبداع وبيئة العمل ضمن مؤسسات التكنولوجيا العالية في المنظمات البريطانية فقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن الإبداع عامل أساسي وجوهري لنجاح المنظمات وخاصة التي تستخدم التكنولوجيا حيث تعتبر المعرفة مفتاح الحصول على كافة الموارد.وقد قدمت الدراسة الطرق التي بموجبها يتم تشجيع الإبداع في المنظمات ذات الاستخدام العالي للتكنولوجيا، بحيث مزجت الدراسة مختلف وجهات النظر حول الإبداع التنظيمي في نموذج من ستة أبعاد يحدد بيئة الإبداع التنظيمي. وهذه الأبعاد هي: مناخ العمل، التعاون الصاعد (الرأسي)، الاستقلالية/الحرية، الاحترام، التنظيم والترتيب، التعاون الأفقي . ودلت نتائج الدراسة على أن هذه الأبعاد تتسم بالمصداقية والاعتمادية التنبؤية لتحقيق الإبداع في المنظمات المدروسة.

واما دراسة أدبية قام بها كل من (Mcadam and McClelland, 2002)

بعنوان "الأفراد والفرق في إنشاء الأفكار كجزء من التميز التنظيمي وعملية الابتكار في المنظمات الأوروبية" حيث هدفت إلى نقد ومراجعة دور الأفراد والفرق في توليد الأفكار كجزء من التميز التنظيمي وعملية الابتكار. وقد اعتمدت هذه الدراسة الأسلوب النظري من خلال المسح المكتبي لأدبيات هذا الموضوع. وراجعت باختصار الأدب المتعلق بالإبداع من وجهة نظر الأفراد والمجموعات، وحددت الحاجة إلى المزيد من البحث في إنشاء الأفكار كجزء من الإبتكار. أشارت الدراسة الى إن هناك أهداف هامة تقرر الحاجة إلى التطور التنظيمي، ولازالت المنظمات تؤكد على الحاجة إلى المزيد من الابتكار والإبداع بين مستخدميها وأسواقها. وقد دلت نتائج الدراسة أيضا الى أن هناك ثلاثة عناصر للإبتكار الشخصي وهي الخبرة العملية، ومهارة التفكير الإبداعي، والدافعية الملهمة والتعزيز الخارجي الذي يتلقاه الشخص. وان للشركات ذات الأداء العالي أفكار أكثر بكثير من الشركات ذات الأداء المنخفض.

أما الدراسة التي قام بها (Bommer, 2002)، بعنوان" بيئة العمل الإبتكارية للمؤسسات التكنولوجية، المتقدمة، في الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا"؛ وقد هدفت هذه الدراسة، إلى فحص مناخ الابتكار، والإبداع، ومقاييس المخرجات، في، (31)، مؤسسة كندية، و(11)، مؤسسه أمريكية، (مؤسسات متوسطة الحجم)، كما قيمت الدراسة، من خلال، (120)، مهندسا، في هذه المؤسسات، وقد اختبرت الدراسة، المناخات الجاذبة؛ للإبداع والإنتاجية، في مؤسسات الولايات المتحدة، والكندية المبحوثة، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- أن المناخات الإبتكارية، واستيعاب الإبداعية، والإنتاجية، للمؤسسات الأمريكية والكندية، متشابهة.

ب- أن أهم العوامل، المتعلقة بالإبداعية، (تحدي العمل، والتشجيع المؤسسي)، كانت متشابه في كل من أمريكا، و كندا.

ج- أن دعم الابتكار، في المؤسسات الكندية، موازٍ للدعم، في المؤسسات الأمريكية.

د- أن الاختلاف في الابتكارات التي تم قياسها، على المستوى الوطني، تعزى إلى

عوامل أخرى، مثل (هيكلة الصناعة،ودرجة الابتكار ، في المؤسسات الصناعية).

واما دراسة (Martensen & Dahlgaard, 1999) بعنوان : تكامل تميّز العمل مع إدارة الإبداع : تطوير الرؤية وبرنامج العمل والاستراتيجية للإبداع في منظمات الإبداع والتحصيل العلمي "، من خلال استطلاع أراء شركة (Pioneers) للإلكترونيات في كندا، حيث هدفت الدراسة إلى تطوير الإنتاج و تطوير إدارة الإبداع فيما يخص إدارة الجودة وتميّز العمل لمعرفة ما الذي يخلق القيادة المتميّزة، والاستراتيجية المتميّزة لإدارة الإبداع في منظمات الإبداع والتحصيل العلمي، بواسطة تطبيق نموذج تميّز العمل الأوروبي على تطوير الإنتاج وعلى إدارة الإبداع المتميّز . وتوصلتالدراسة إلى وضع خطة مفصلة تُعتبر ضرورية عند صياغة الخطط والاستراتيجيات المتميّزة لإدارة الإبداع، ولتحقيق التميّز في الاستراتيجية والتخطيط في إدارة الإبداع والابتكار، والتحصيل العلمي . أوصت الدراسة باتباع خطة دائرية موسعة عند تكامل تميّز الا عمل و إدارة الإبداع، فالدائرة الأولى هي لتحقيق التميّز في الاستراتيجية، والدائرة الثانية هي لتحسين الوضع الذي يحدث فيه الإبداع بكامله، حيث إن تطبيق هذه الدائرة الموسعة في بيئة تميّز العمل يعتبر خطة جديدة مقترحة لتحسين العمل.

قام (Cohen, 1999) بدراسه تحت عنوان " دعم الإبداع في بيروقراطيات الخدمات الإنسانية الكبيرةحيث أوضح الباحث في دراسته النظرية التي اجريت في السويد إلى حاجة المنظمات البيروقراطية للإبداع وأن التحدي الذي تواجهه هذه البيروقراطيات هو إعادة التصميم بحيث يسمحعن طريق البناء وإعادة الهيكلة الجديدة لتشجيع الإبداع حيث تصبح البيروقراطيات أكثر خدمة للأفراد العاملين بها والمستهلكين لها، وأوصى الباحث ببعض الوسائل التي من خلالها يتم تشجيع الإبداع داخل هذه البيروقراطيات مثل التركيز على المشاركين، وجماعات العمل وتمكين العاملين، وتقديم المنح لمساعد ة أصحاب الأفكار الجديدة في تطبيقها وتقديم المساعدة

أصحاب الأفكار الجديدة لتطبيقها بالإضافة إلى زيادة التركيز على الجودة والاهتمام أكثر بالمستهلك من خلال تصميم العمليات الداخلية لإدارة الإبداع.

و قام (Wolfe, 1994) بدراسه نظرية تحت عنوان "الإبداع التنظيمي: مراجعة تقييم واتجاهات بحثية مقترحة ". أشار الباحث إلى أن فهمنا للسلوك الإداري الإبداعي لم يتبلور بعد نتيجة للبحوث التي ما زالت غير حاسمة – نسبياً في المنظمات الاسترالية، وتمتاز بدرجة منخفضة من التفسير، ولخص الباحث بمراجعته لمفاهيم الأدب الإبداعي في ثلاث اتجاهات هي: تنفيذ الإبداع، الإبداع التنظيمي، نماذج معالجة النظرية الإبداعية، وأوضح الباحث أن محددات الإبداع هي الأفراد، والمنظمات، والتكنولوجيا، ومحتوى البيئة كما اقترح الباحث إطاراً نظرياً يمكن معالجة التوجيهات المستقبلية في بحوث الإبداع .

وفي دراسة قامت بها (Ramdan, 1998) بعنوان "محددات السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على الأكاديمية العربية والعلوم التكنولوجية والنقل البحري"، وقد هدفت هذه الدراسة التعرفلى العوامل التي تؤثر على الإبداع حيث درست أثر متغيرات (العمر والجنس، المستوى التعليمي، وحقل الدراسة، وا لخبرة في العمل) على السلوك الإبداعي، وكذلك دراسة متغيرات السلوك القيادي، السلوك الإداري، نوعية مناخ العمل، وتصميم العمل على الإبداع، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1 - وجود علاقة إيجابية بين السلوك الإبداعي ومتغير الجنس والعمر.

2 وجود علاقة بين السلوك الإبداعي والمتغيرات التنظيمية (سلوك القيادة، المستوى الإداري، تصميم الوظيفة، نوعية مناخ العمل).

دراسة قام بها كل من (Scott and Reoinaid , 1994) تحت عنوان " محددات السلوك الإبداعي نموذج السلوك الإبداعي في مكان العمل"، هدفت هذه الدراسة الىتطوير نموذج للسلوك الإبداعي من خلال التعرف على تأثير كل من القيادة والنمط الفردي في حل المشكلات وعلاقات جماعات العمل على السلوك الإبداعي المباشر وغير المباشر في المنظمات الهولندية، وخلصت الدراسة إلى أن

النموذج الذي تم التوصل إليه استطاع أن يفسر (37%)من التباين في السلوك الإبداعي، كما اتضح من الدراسة ارتباط السلوك الإبداعي بالعلاقات الإشرافية حيث تبين أن وجود الثقة والاستقلالية بين المشرفين والتابعين تزيد من مستوى السلوك الإبداعي، كذلك أوضحت هذه الدراسة الارتباط الإيجابي بين المناخ النفسي للعاملين والسلوك الإبداعي. وأوصت الدراسة بالاهتمام بالإبداع وإجراء المزيد من الدراسات ضمن نماذج أخرى، كما أوصت الدراسة بجعل الإبداع جزءاً من الواجبات والمسؤوليات بأي وصف وظيفي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي بحثت في السلوك الابتكاري، تبين بأن هذه الدراسات غالبا ما ركزت على أبعاد البيئة التنظيمية وأثرها على الإبداع، كما نلاحظ بأن عدد من الدراسات ربطت بين موضوعي البيئة التنظيمية والإبداع التنظيمي، أو على أهمية التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري، اوعلى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

أما هذه الدراسة فقد جاءت لبيان العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري وأثرها في قطاع يسهم بدور كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسا ت الأخرى، أن هذه الدراسة هي من الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري بشكل أكثر شمولية وبشكل مباشر ، وتحاول التعرف على مختلف جوانب الأبعادالمؤثرة في السلوك الابتكاري ومدى قدرة هذه الابعاد في تشجيع الإبدا ع في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، وصولاً لتقديم التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التى ستتوصل اليها الدراسة لتنمية وتطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين في هذا القطاع الهام.

كما تأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في إغناء هذا المجال من البحوث والدراسات التي تبحث في العواملالمؤثرة في السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3 . 1 أسلوب الدراسة :

اعتمدت الدراسة على منهجية البحث الوصفي الذي ينطلق من دراسة وتحليل الأبعاد النظرية لمضامين العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري ، وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي في سبيل بناء الإطار النظري والإطلاع على الدراسات السابقة، إلى جانب البحث التحليلي الميداني الذي انطلق من الدراسة الاستطلاعية وإجراءات المسح الشامل لجمع البيانات التي تضمنتها الاستبانة وتحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3 . 2 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدوائر الحكومية ضمن مراكز المحافظات الجنوبية (الكرك و الطفيلة و معان و العقبة)، ممن هم من المستوى الإداري (مدير و مساعد مدير و رئيس قسم و رئيس شعبةو موظف)، والبالغ تعدادهم الكلي(2871)عضواً، في ضوء إحصائيات أقسام شؤون الموظفين للدوائر المبحوثة لعام(2005) موزعين على (18) دائره حكومية، من كل محافظة من المحافظات المبحوثة على الشكل التالي :

1- التربية 2- الصحة 3- الأحوال المدنية 4- الزراعة 5- المالية

6- الأراضي 7- الأوقاف 8- السياحة 9- الآثار 10- الداخلية / المحافظة 11- العمل 12- ضريبة الدخل 13- العدل / محكمة البداية 14- المحكمة الشرعية 15- سلطه المياه 16 - الأشغال 17- التنمية الاجتماعية 18-

التجارة و الصناعة .

الجدول رقم(1) يمثل أعداد العاملين في مختلف الدوائر الحكومية في محافظـــات جنوب الاردن .

الجدول رقم(1)

أعداد العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن

الرقم	اسم الدائرة	الطفيله	الكرك	معان	العقبه	المجموع
1	مديرية الاوقاف و المقدسات الاسلامية	11	14	19	14	58
2	دائرة الاحوال المدنية و الجوازات	10	71	14	12	107
3	التنمية الاجتماعية	43	77	36	23	179
4	مديرية العمل	6	15	6	7	34
5	وزاره الداخليه/المحافظه	31	161	25	33	250
6	مديرية تسجيل الاراضي	31	92	44	17	184
7	ضريبه الدخل	7	21	13	17	58
8	سلطة المياة	26	47	23	*0	96
9	مديرية المالية	18	27	28	10	83
10	مديرية الزراعة	54	90	61	66	271
11	مديرية الصحة	32	47	38	45	162
12	الاشغال العامة	14	81	34	38	167
13	مديرية التجارة و الصناعة	36	72	40	36	184
14	مديرية السياحة	9	7	4	3	23
15	دائرة الاثار العامة	5	21	4	14	44
16	مديرية التربية والتعليم **	120	346	179	78	723
17	المحكمة الشرعية	10	37	9	10	66
18	وزاره العدل/محكمه البدايه	38	69	24	51	182
	المجموع	501	1295	601	474	2871

* أصبحت تابعة للقطاع الخاص (سلطه مياة العقبه)

** لا تشمل فئه المعلمين و المعلمات.

3 . 3 عينة الدراسة :

لقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الكلي بلغ تعدادها (718) عضواً، وبما يشكل نسبة (25%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانات على عدد أعضاء العينة، فاسترجعت (695) استبانة بما نسبته (96.8%) من حجم العينة، وتم استبعاد (6) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (689) استبانة ممثلة لحجم العينة، وتشكل نسبة (24%) من مجتمع الدراسة الكلي. الجدول رقم (2) يوضح خصائص عينة الدارسة

جدول رقم (2)

يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	484	%70.2
	أنثى	205	%29.8
المستوى الاداري	مدير دائرة	27	%3.9
	مساعد مدير	68	%9.9
	رئيس قسم	86	%12.5
	رئيس شعبه	122	%17.7
	موظف	386	%56.0
الخبره	5 سنوات فأقل	84	%12.2
	6 -10 سنوات	162	%23.5
	11 -15 سنة	249	%36.1
	16 -20 سنة	105	%15.2
	21 سنة فأكثر	89	%12.9
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	93	%13.5
	دبلوم كلية	201	%29.2
	بكالوريوس	329	%47.8
	شهادة عليا	66	%9.6
العمر	30 سنة فأقل	68	%9.9
	31 -40 سنة	271	%39.3
	41 -50 سنة	218	%31.6
		132	

51 سنة فأكثر	%19.2

يوضح الجدول رقم (2) أن أغلبية العينة هم من الذكور حيث بلغ عددهم (484) بنسبة (70.2%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (29.8%) من المجموع الكلي للعينة ، ويعزى ذلك إلى أن المرآة تفضل العمل في مجالات أخرى كالتعليم والصحة ، بينما العينة تمثل كافة الدوائر الحكومية في المحافظات قيد الدراسة.

وفيما يخص المستوى الإداري نجد أن فئة الموظفين كانت أعلى نسبة من مجموع أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبتهم (56%)، تلاها فئة رئيس شعبه بنسبة (17.7%)، تلاها فئة رئيس قسم بنسبة (12.5%) ، ثم تلاهم فئة مساعد مدير بنسبة (9.9%) وأخيراً فئة المديرين بنسبة (3.9%)، وهذا أمر طبيعي حيث أن هذه الفئة تضم عدداً قليلاً ومحدوداً من الأفراد، بخلاف المستويات الإدارية الأخرى كما هو قائم في الواقع الإداري.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد احتلت فئة (11-15 سنة) أعلى نسبة حيث بلغت (36.1%) وتلاها في ذلك فئة (6-10 سنوات) حيث بلغت نسبتهم (23.5%) ثم تلاها في ذلك فئة (16-20 سنة) بنسبة (15.2%) وكانت فئة (5 سنوات فأقل) هي أقل نسبة ، حيث شكلت النسبة (12.2%) من عينة الدراسة.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس، (47.8%) ، تلاهم في ذلك حملة دبلوم كلية مجتمع بنسبة (29.2%)، ثم تلاها فئة حملة الثانوية العامة (13.5%)، وأخيراً جاءت فئة حملة الشهادات العليا بنسبة (9.6%).

وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكلت الفئة العمرية (31-40 سنة) سنة أعلى نسبة، حيث كانت النسبة (39.3%) من عينة الدراسة ، تلاها في ذلك الفئة (41-50 سنة حيث كانت نسبتها (31.6%) من عينة الدراسة، وهاتان الفئتان تشكلان الغالبية العظمى من العاملين في الدوائر المبحوثة، ثم تلا ذلك الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بنسبة مقدارها (19.2%)، أما أقل فئة عمريه فقد كانت فئة (30 سنة فأقل)، حيث

كانت نسبتها (9.9%) من عينة الدراسة.

3. 4 أداة الدراسة :

تتمثل أداة الدراسة من خلال الوقوف والإطلاع على الجانب النظري والعوامل المؤثرة في السلوك الابتكار على مستوى المتغيرات والأبعاد، فضلاً عن الوقوف عند عدد من الاستبانات الأخرى ضمن الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم تطوير وبناء استبانة متكيفة مع البيئة المبحوثة. حيث تكونت الاستبانة من قسمين :وهي كما بالملحق رقم (1).

القسم الأول : ويتضمن المعلوماتوالبيانات الشخصية والديمغرافية (الجنس و المؤهل العلمي و الخبرة الوظيفية و العمر و المستوى الإداري).

القسم الثاني : ويتضمن (65) فقرة ضمن مقياس (ليكرت Likert) الخماسي للخيارات وحسب الاوزان التالية:

1- الخيار (موافق بشدة) ويمثل (5 درجات)
2- الخيار (موافق) ويمثل (4 درجات)
3-الخيار (موافق الىحدا ما) ويمثل (3 درجات)
4- الخيار (غير موافق) ويمثل (2 درجة)
5- الخيار (غير موافق بشدة) ويمثل (1 درجة)

وقد توزعت الفقرات الـ (65) لتشمل المتغير (المستقل والتابع) بمختلف أبعادهما، وكما هي موضحة أدناه:

الفقرات من (1 -50) وتقيس المتغير المستقل (العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري) وهذه الفقرات، صاغتها الدراسة، عقب استقاء الطروحات النظرية، حيال العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري على وجه العموم، وقد توزعت هذه الفقرات لتشمل الأبعاد المستقلة للعوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري . كما تضمنتها دراسة(السالم، 1999)، (هيجان، 1999)، (ايوب، 2000)، (محاسنه، 2004).

الفقرات من (51-65) وتقيس المتغير التابع (السلوك الابتكاري) وهذه الفقرات صاغتها الدراسة، عقب استقاء مضامين السلوك الابتكاري من أصوله النظرية والدراسات السابقة، كما تضمنتها دراسة(الصرايره، 2003)، (الغرايبه، 2003)، (القطاونه، 2000). والجدول رقم (3) يبين الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة .

جدول رقم(3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

اسم المتغير	الفقرات
العوامل المتعلقة بالفرد	16-1
الاستقلالية	4-1
الثقة	8-5
تأييد الرئيس	12-9
وضوح الأهداف	16-13
العوامل التنظيمية	32-17
مؤثرات مناخ العمل	20 - 17
مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى	24-21
مؤثرات العلاقة الزملاء في العمل	28-25
مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل	32-29
أبعاد التدريب الإداري	50-33
مجالات التدريب الإداري	36.-33
كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية	40-37
موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية	44-41
انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي	46-45
الرغبة في التطور الذاتي	50-47
السلوك الابتكاري الإداري	65-51
القدرة على حل المشكلات	53-51
القابلية للتغيير	56-54
روح المجازفة	59-57
سعة الاتصالات	62-60
تشجيع الابتكار	65-63

3 ، 5 صدق أداة الدراسة :

لقد تم عرض الاستبانة على (6) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (50) موظفاً من أفراد العينة، بغرض التعـــرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة وعبّروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

3 ، 6 ثبات أداة الدراسة :

جرى استخراج معامل الثبات، طبقــاً لكرونبــاخ ألفــا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده ، وكانت النتــائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4) الآتي:

جدول رقم (4)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
1 -16	البعد المستقل (العوامل المتعلقة بالفرد)	0.91
17 -32	البعد المستقل (العوامل التنظيمية)	0.88
33 -50	البعد المستقل (التدريب الإداري)	0.92
51 -64	المتغير الكلي التابع (السلوك الابتكاري)	0.89
1 -65	الكلي للاستبانة (المتغيرات والأبعاد والفقرات)	0.93

يلاحظ من الجدول رقم(4) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة كانت مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الأداة(0.93) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.



3. 7 المعالجة الإحصائية :

لغرض الاجابة على أسئلة الدراسة ولاختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل، من خلال استخدام الأســاليب الإحــصائية التالية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية ، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً .
2. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
3. اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).
4. تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده .
5. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج(Step Wise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
6. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروقات للمتغيرات الديمغرافية في تصورات المبحوثين إزاء المتغير التابع.
7. تحليل اختبار ت (T. test) لاختبار الفروقات لمتغير الجنس في تصورات المبحوثين إزاء المتغير التابع.

3. 8 التعريفات الإجرائيّة :

أ. المتغيّرات المستقلّة :

العوامل المتعلقة بالفرد : وهي الأجواء والمؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الابتكارية والتي تعكس العوامل المتعلقة بالفرد ذاته، بالتركيز على الاهتمام بالعاملين واشعارهم بأهميتهم وأنه لا يمكن الاستغناء عن جهودهم وأنهم جزء مهم في المنظمة. (السالم، 1999)، وتشمل الثقة ووضوح الأهداف وتأييد الرئيس والاستقلالية.

العوامل التنظيمية: وهي الأجواء و المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الابتكارية والتي تعكس خصائص البيئة الداخلية، وتشمل العلاقة بين الزملاء، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وأسلوب الإدارات العليا في حل مشكلات العمل، والمناخ التنظيمي بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً. (Amabile , 1998:123).

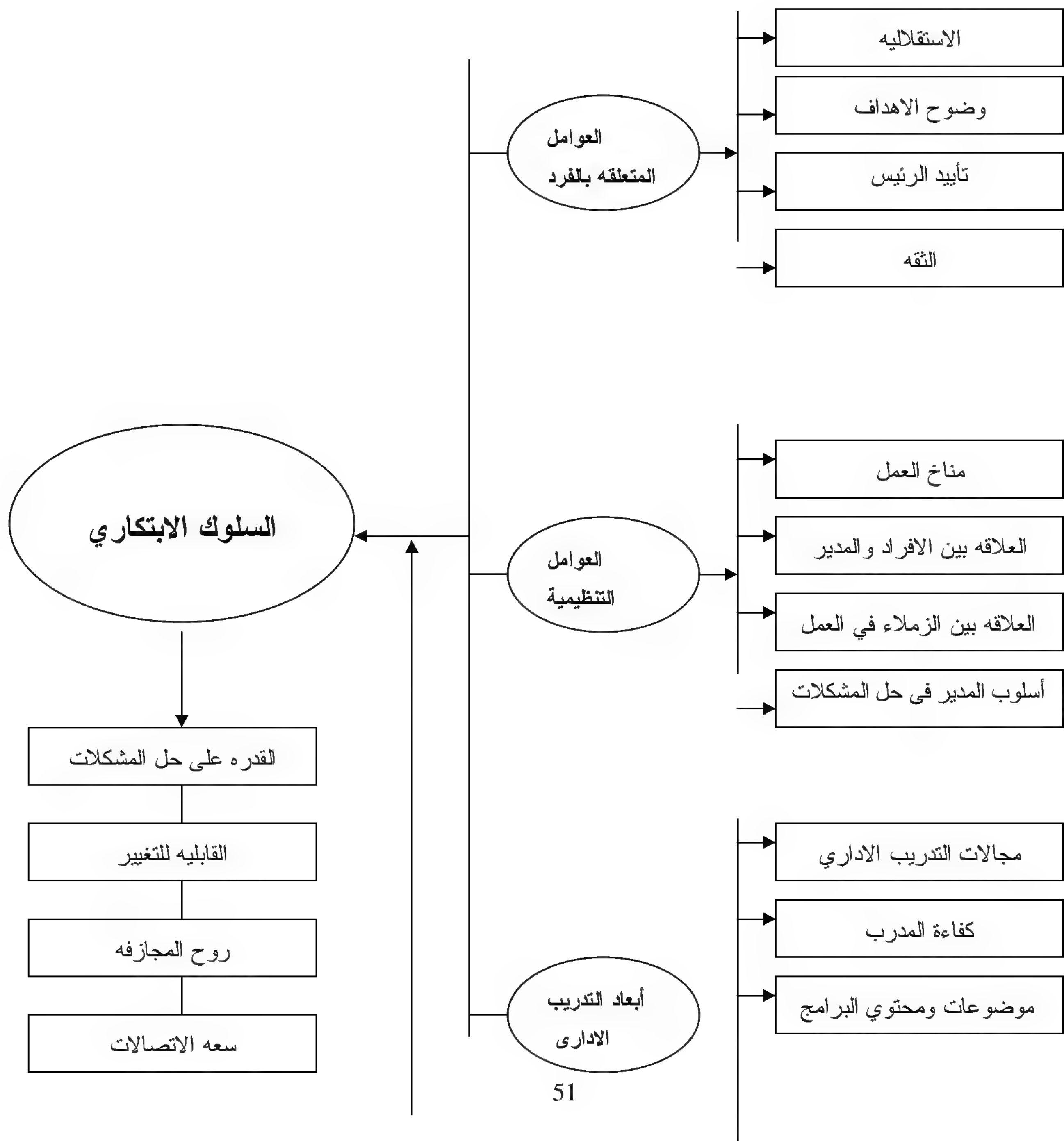
التدريب الإداري : العملية المنظمة لإكساب أو تطوير معارف أو مهارات أو اتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب "(عبد المعطي، ويعقوب، 2000)، وتشمل (مجالات التدريب الإداري، و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية، موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية ، و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي، و الرغبة في التطور الذاتي).

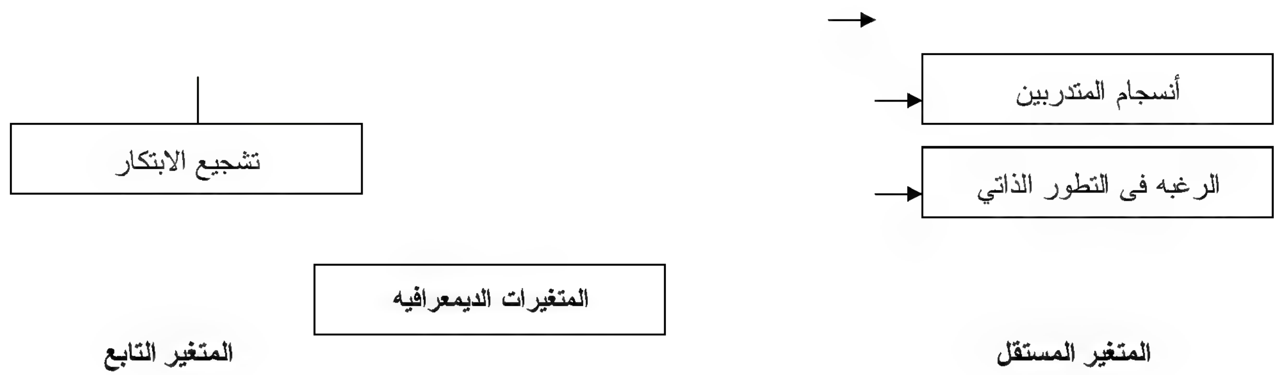
ب. المتغيّر التابع :

السلوك الابتكاري : كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة

المنظمات وعملياتها فضلا عن مخرجاتها الى بيئتها. (Zipple , 2001)

3 .9 أنموذج الدراسه




أنسجام المتدربين
الرغبه فى التطور الذاتي
تشجيع الابتكار
المتغيرات الديمعرافيه
المتغير التابع
المتغير المستقل

الفصل الرابع

عرض النتائج

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي :

موافق بشدة	موافق	موافق الى حدا ما	غير موافق	غير موافق بشده
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49- 2.5	2.49- 1

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (3.49- 2.5) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من(2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

1-4 الاجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في محافظات جنوب الاردن للعوامل المتعلقة بالفرد كأحد العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري ؟

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للعوامل المتعلقة بالفرد في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

تسلسل الفقرات	أسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
1 -4	الاستقلالية	3.20	0.55	3	متوسط
5 -8	الثقة	3.19	0.57	4	متوسط
9 -12	تأييد الرئيس	3.30	0.59	2	متوسط
13 -16	وضوح الأهداف	3.65	0.53	1	مرتفع
1 -16	الكلي	3.34	0.51	-	متوسط

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين للعوامل المتعلقة بالفرد فيالدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن (الاستقلاليةو الثقةو تأييد الرئيس ووضوح الأهداف) جاءت بدرجة متوسطة، وحيث بلغ المتوسط الكلي للعوامل المتعلقة بالفرد في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن بلغ(3.34) ، وقد احتل بُعد وضوح الأهداف المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.65) ، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بُعد الثقة بمتوسط حسابي بلغ(3.19).

وفيما يلي عرض تفصيليلتصورات المبحوثين للعوامل المتعلقة بالفرد وهي كما يلي:

1. الاستقلالية

الجدول رقم(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للاستقلالية في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.1	اشعر بدرجة عالية من الاستقلالية في أختيار أسلوب أداء العمل	3.42	0.95	1	متوسط
.2	يشعر العاملون في المنظمة بحرية في أتخاذ القرارات الادارية .	3.15	0.80	3	متوسط
.3	أشعر بالحرية في التعبير عن أفكاري حتى لو تعارضت مع أفكار رؤسائي في العمل.	3.24	0.89	2	متوسط
.4	عندما تواجهني مشكلة فأني غالبا ما أقوم بحلها دون الرجوع الى رؤسائي .	2.99	0.84	4	متوسط
1-4	الاستقلالية	3.20	0.55	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(6) أن المتوسط العام لتصورات العاملين للاستقلالية في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ(3.20) ، وقد احتلت الفقرة رقم(1) "اشعر بدرجة عالية من الاستقلالية في أختيار أسلوب أداء العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، في حين جاءت الفقرة رقم(4) "عندما تواجهني مشكلة فأني غالبا ما أقوم بحلها دون الرجوع الى رؤسائي" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.99)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

2 . الثقة

الجدول رقم(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للثقة في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.5	يثق رؤسائي بقدراتي في القيام بالعمل الموكول الي دون رقابة .	3.01	1.01	3	متوسط
.6	أشعر بثقة عالية بالنفس عندما انجز عمل جديد .	3.13	0.96	2	متوسط
.7	تنظر الادارة الي بثقة وأحترام وجدية عندما أقدم فكرة جديدة للعمل .	2.92	0.98	4	متوسط
.8	اؤمن بأنني أقوم بأداء عملى الموكول الى بكل دقة وتميز .	3.68	0.94	1	مرتفع
8-5	الثقة	3.19	0.57	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(7) أن المتوسط العام لتصورات العاملين للثقة في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ(3.19)، وقد احتلت الفقرة رقم(8) "اؤمن بأنني أقوم بأداء عملى الموكول الى بكل دقة وتميز" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، في حين جاءت الفقرة رقم(7) "تنظر الادارة الي بثقة وأحترام وجدية عندما أقدم فكرة جديدة للعمل" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.92)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، عدا الفقرة رقم (8) حيث جاءت بدرجة مرتفعة.

3. تأييد الرئيس

الجدول رقم(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لتأييد الرئيس في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.9	يسمح الرئيس للعاملين في تبني حلول غير مألوفة عند التعامل مع مشكلات العمل .	3.33	0.96	3	متوسط
.10	يعمل الرؤساء في العمل علي توفير المناخ الذي يشجع على تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين في المنظمة.	3.38	0.99	1	متوسط
.11	يؤيد الرئيس تقديم الحوافز المادية والمعنوية لاصحاب الافكار الجيدة في العمل	3.36	0.98	2	متوسط
.12	يشجع الرئيس المرؤسين على تنفيذ الافكار الابتكارية حتى وأن كان فيها درجة من المخاطرة	3.14	1.01	4	متوسط
9-12	تأييد الرئيس	3.30	0.59	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(8) أن المتوسط العام لتصورات العاملين لتأييد الرئيس في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ(3.30) ، وقد احتلت الفقرة رقم(10) "يعمل الرؤساء في العمل علي توفير المناخ الذي يشجع على تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين في المنظمة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.38) ، في حين جاءت الفقرة رقم(12) "يشجع

الرئيس المرؤسين على تنفيذ الافكار الابتكارية حتى وأن كان فيها درجة من المخاطرة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.14) ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

4. وضوح الأهداف

الجدول رقم(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لوضوح الأهداف في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.13	يساعدني بيان ووضوح أهداف المنظمة على بذل قصاري جهدي لتحقيقها .	3.54	0.92	4	مرتفع
.14	لدي القدرة على تصور حالة المنظمة في المستقبل .	3.57	0.96	3	مرتفع
.15	أعطي الاولوية لتحقيق أهداف المنظمة التي أعمل لديها عند أنجازى لعملى .	3.86	0.95	1	مرتفع
.16	كل فرد يعمل في المنظمة يكون على أطلاع بالأهداف التى تسعى المنظمة الى تحقيقها .	3.64	0.97	2	مرتفع
13 -16	وضوح الأهداف	3.65	0.53	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(9) أن المتوسط العام لتصورات العاملين لوضوح الأهداف في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وقد احتلت الفقرة رقم(15) "أعطي الاولوية لتحقيق

أهداف المنظمه التي أعمل لديها عند أنجازى لعملى" المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.86) ، في حين جاءت الفقرة رقم(13) "يساعدني بيان ووضوح أهداف المنظمة على بذل قصاري جهدي لتحقيقها" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.54) ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في محافظات جنوب الاردن للعوامل التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري ؟

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للعوامل التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

تسلسل الفقرات	أسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
17 - 20	مؤثرات مناخ العمل	3.45	0.61	2	متوسط
21 -24	مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى	3.36	0.65	3	متوسط
25 -28	مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل	3.64	0.59	1	مرتفع
29 -32	مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل	3.16	0.67	4	متوسط
17 -32	الكلي	3.40	0.54	-	متوسط

يبين الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحـــوثين للعوامـــل التنظيمية فيالدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن (مؤثرات مناخ العمل و

مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العملمؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل) جاءت بدرجة متوسطة،حيث بلغ المتوسط الكلي للعوامل التنظيمية فيالدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن بلغ(3.40) ، وقد احتل بُعد مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.64) ،في حين جاء في المرتبة الأخيرة بُعد مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل بمتوسط حسابي بلغ(3.16) .

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين للعوامل التنظيمية وهي كما يلي:

1. مؤثرات مناخ العمل

الجدول رقم(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمؤثرات مناخ العمل في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.17	يتصف مناخ العمل في المنظمة بسيادة التفاعل والحوار بين الافراد .	3.82	0.93	1	مرتفع
.18	يسود في المنظمة جو التعاون والانسجام بين الافراد والادارة .	3.34	1.01	3	متوسط
.19	يتيح مناخ العمل لى الفرصة للتطور والنمو وتحقيق الطموحات الفردية .	3.25	0.98	4	متوسط
.20	يساعد المناخ السائد في المنظمة على تبني وتشجيع الحلول الابتكارية لمشكلات العمل .	3.42	0.97	2	متوسط
17 - 20	مؤثرات مناخ العمل	3.45	0.61	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(11) أن المتوسط العام لتصورات العاملين لمؤثرات مناخ العمل في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ(3.45)، وقد احتلت الفقرة رقم(17) "يتصف مناخ العمل في المنظمة بسيادة التفاعل والحوار بين الافراد" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.82) ، في حين جاءت الفقرة رقم(19) "يتيح مناخ العمل لي الفرصة للتطور والنمو وتحقيق الطموحات الفردية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.25) ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، عدا الفقرة رقم(17) حيث جاءت بدرجة مرتفعة.

2. مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى

الجدول رقم(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.21	لدى القيادة القدرة على التفكير المتجدد وتشجيع المنافسة وصولا لأفكار جديدة .	3.39	1.01	1	متوسط
.22	النمط الديموقراطي في الإدارة هو السائد لدى القادة في المنظمة .	3.37	0.98	3	متوسط
.23	هنالك تبادل للمعلومات بين القادة والأفراد فيما يتعلق بحيثيات العمل في المنظمة .	3.38	0.97	2	متوسط
.24	تتسم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في	3.30	1.00	4	متوسط

	المنظمة بالثقة و بالاحترام المتبادل .				
21-24	مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد و المدير الأعلى	3.36	0.65	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(12) أن المتوسط العام لتصورات العاملين لمؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ(3.36) ، وقد احتلت الفقرة رقم(21)"لدى القيادة القدرة على التفكير المتجدد وتشجيع المنافسة وصولا لأفكار جديدة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.39) ، في حين جاءت الفقرة رقم(24) "تتسم العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين في المنظمة بالثقة وبالاحترام المتبادل" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.30) ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

3. مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل

الجدول رقم(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
25.	يساعد الجو السائد في العمل على توليد أفكار جديدة ويعمل على تحفيزها .	3.65	0.96	2	مرتفع
26.	يحدد الأفراد العاملون دور كل واحد منهم في المجموعة التي ينتمي إليها في مجال العمل .	3.59	0.91	3	مرتفع

.27	تسود علاقة الثقة والاحترام والتعاون بين الأفراد العاملين في منظمتي .	3.75	0.89	1	مرتفع
.28	يؤمن العاملون في منظمتي بأهمية العمل الجماعي .	3.57	0.94	4	مرتفع
25 -28	مؤثرات العلاقة الزملاء في العمل	3.64	0.59	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(13) أن المتوسط العام لتصورات العاملين لمؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ(3.64) ،وقد احتلت الفقرة رقم(27)" تسود علاقة الثقة والاحترام والتعاون بين الأفراد العاملين في منظمتي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.75) ، في حين جاءت الفقرة رقم(28) "يؤمن العاملون في منظمتي بأهمية العمل الجماعي" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.57) ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

4 . مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل

الجدول رقم(14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.29	يلجأ المدير الي القواعد والإجراءات التي تساعد على حل مشكلات العمل .	3.03	1.04	4	متوسط

.30	يستخدم المدير الأسلوب الحدسي في التعامل مع المشكلات التي تواجهه في العمل .	3.18	0.99	3	متوسط
.31	يتبع المدير الأسلوب النمطي في اتخاذ قراراته الإدارية .	3.20	1.02	2	متوسط
.32	يهتم المدير في ابتكار حلول جديدة غير مألوفة في حل مشكلات العمل .	3.21	1.01	1	متوسط
29 -32	مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل	3.16	0.67	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم(14) أن المتوسط العام لتصورات العاملين لمؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ(3.16) ، وقد احتلت الفقرة رقم(32) "يهتم المدير في ابتكار حلول جديدة غير مألوفة في حل مشكلات العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.21) ، في حين جاءت الفقرة رقم(29) "يلجأ المدير الي القواعد والإجراءات التي تساعد على حل مشكلات العمل" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.03) ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

السؤال الثالث : ما هي تصورات العاملين في محافظات جنوب الاردن لأبعاد التدريب الاداري كأحد العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري ؟

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد التدريب الإداري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

تسلسل الفقرات	أسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي

33 -.36	مجالات التدريب الإداري	3.57	0.55	4	مرتفع
37 -40	كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية	3.70	0.52	1	مرتفع
41 -44	موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية	3.67	0.56	2	مرتفع
45 -46	انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي	3.58	0.56	3	مرتفع
47 -50	الرغبة في التطور الذاتي	3.53	0.62	5	مرتفع
33 -50	الكلي	3.61	0.49	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (15)أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لأبعاد التدريب الإداري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن (مجالات التدريب الإداري،كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية، و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية، وانسجام المشاركين في البرنامج التدريبي، و الرغبة في التطور الذاتي) جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلي لأبعاد التدريب الإداري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن بلغ(3.61) ، وقد احتل بُعد كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.70) ، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بُعدالرغبة في التطور الذاتي بمتوسط حسابي بلغ(3.53) .

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين لأبعاد التدريب الإداري وهي كما يلي:

1. مجالات التدريب الإداري

الجدول رقم(16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمجالات التدريب الإداري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.33	ساهمت البرامج التدريبية بتزويدي بسلوكيات ومهارات ايجابية .	3.53	0.92	3	مرتفع
.34	يشعر زملائي في العمل بأنة أصبح لدي قدرات ومهارات جديدة بعد التحاقي في البرامج التدريبية .	3.66	0.91	1	مرتفع
.35	اكتسبت من البرامج التدريبية قدرات ساعدتني على التعامل مع المشاكل بكفاءة	3.58	0.98	2	مرتفع
.36	ساعدتني البرامج التدريبية على مواكبة التطورات المختلفة في العمل .	3.51	0.99	4	مرتفع
36.- 33	مجالات التدريب الإداري	3.57	0.55	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(16) أن المتوسط العام لتصورات العاملين لمجالات التدريب الإداري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ(3.57) ، وقد احتلت الفقرة رقم(34) "يشعر زملائي في العمل بأنة أصبح لدي قدرات ومهارات جديدة بعد التحاقي في البرامج التدريبية" المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.66) ، في حين جاءت الفقرة رقم(36) "ساعدتني البرامج التدريبية على مواكبة التطورات المختلفة في العمل" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.51) ،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

2. كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية

الجدول رقم(17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لكفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.37	يختص المدربون بتخصصات وخبرات تتناسب مع أهداف البرامج التدريبية .	3.58	1.01	3	مرتفع
.38	أظهر المدربون قدرات عالية في أستخدام طرق وأساليب التدريب .	3.54	0.98	4	مرتفع
.39	يتبني المدربون قدرات عالية قي أثارة المشاركة والرد علي الاسئلة .	3.74	0.91	2	مرتفع
.40	يتم أختيار مدربين يعملون في قطاعات ذات صله بموضوعات البرنامج التدريبي	3.94	0.89	1	مرتفع
37 -40	كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية	3.70	0.52	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(17) أن المتوسط العام لتصورات العاملين لكفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ(3.70) ، وقد احتلت الفقرة رقم(40) "يتم أختيار مدربين يعملون في قطاعات ذات صله بموضوعات البرنامج التدريبي" المرتبة الأولــى بمتوسط حســابي بلغ (3.94)، في حين جاءت الفقرة رقم(38) "أظهر المدربون قدرات عالية في أستخدام طرق وأساليب التدريب" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.54) ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

3. موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية

الجدول رقم(18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لموضوعات ومحتوى البرامج التدريبية في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.41	تتسم موضوعات البرنامج التدريبي بالوضوح.	3.73	0.88	1	مرتفع
.42	تتلائم موضوعات البرنامج التدريبي مع أهدافة.	3.71	0.90	2	مرتفع
.43	تغطي موضوعات البرنامج التدريبي مختلف احتياجاتي التدريبية .	3.61	0.95	4	مرتفع
.44	ساعدتني موضوعات البرنامج التدريبي على تبني التفكير الابتكاري والتحليل العلمي .	3.63	0.98	3	مرتفع
41-44	موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية	3.67	0.56	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(18) أن المتوسط العام لتصورات العاملين لموضوعات ومحتوى البرامج التدريبية في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ(3.67)، وقد احتلت الفقرة رقم(41) "تتسم موضوعات البرنامج التدريبي بالوضوح" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.73) ، في حين جاءت الفقرة رقم(43) "تغطي موضوعات البرنامج التدريبي مختلف احتياجاتي التدريبية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ(3.61) ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

4 . انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي

الجدول رقم(19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لانسجام المشاركين في البرنامج التدريبي في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
45.	تتسم العلاقات السائدة بين المشاركين في البرنامج التدريبي بالاحترام والتعاون .	3.63	0.93	1	مرتفع
46.	أختلاف المشاركين في البرنامج التدريبي من حيث المجالات التى يعملون فيها أدي الى وجود مناقشات بناءة .	3.54	0.99	2	مرتفع
45 -46	انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي	3.58	0.56	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(19) أن المتوسط العام لتصورات العاملين لانسجام المشاركين في البرنامج التدريبي في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ(3.58)، وقد احتلت الفقرة رقم(45)" تتسم العلاقات السائدة بين المشاركين في البرنامج التدريبي بالاحترام والتعاون " المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ(3.63)،في حين جاءت الفقرة رقم(46) "اختلاف المشاركين في البرنامج التدريبي من حيث المجالات التي يعملون فيها أدي الى وجود مناقشات بناءة " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ(3.54)،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

5. الرغبة في التطور الذاتي

الجدول رقم(20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للرغبة في التطور الذاتي في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.47	أشتركت في البرنامج التدريبي بسبب أيماني الفعلي بالفائدة المرجوة منه .	3.59	0.99	2	مرتفع
.48	يوجد لدي رغبة كبيرة في الاشتراك بالبرنامج التدريبي لتطوير ذاتي وقدراتي	3.72	0.89	1	مرتفع
.49	الحوافز المقدمة من المنظمة للمشاركين في البرنامج التدريبي تدفعهم للالتحاق به	3.28	1.03	4	متوسطة
.50	أشعر بأن هنالك جوانب في حياتي العملية تحتاج الى التنمية والتطوير مما دفعني للاشتراك بالبرامج التدريبية .	3.55	0.96	3	مرتفع
47 -50	الرغبة في التطور الذاتي	3.53	0.62	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(20) أن المتوسط العام لتصورات العاملين للرغبة في التطور الذاتي للعاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ(3.53)، وقد احتلت الفقرة رقم(48)" يوجد لدي رغبة كبيرة في الاشتراك بالبرنامج التدريبي لتطوير ذاتي وقدراتي" المرتبة الأولـــى بمتوسط حســابــي بلغ(3.72)، في حين جاءت الفقرة رقم(49) "الحوافز المقدمة من المنظمة للمشاركين في البرنامج التدريبي تدفعهم للالتحاق به" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ(3.28)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات

الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، عدا الفقرة رقم(49) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

السؤال الرابع: ما هي تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب لأبعاد السلوك ألابتكاري ؟

جدول رقم (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد السلوك ألابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

تسلسل الفقرات	أسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
51 -53	القدرة على حل المشكلات	3.65	0.54	4	مرتفع
54 -56	القابلية للتغيير	3.72	0.56	3	مرتفع
57 -59	روح المجازفة	3.73	0.50	2	مرتفع
60 -62	سعة الاتصالات	3.63	0.58	5	مرتفع
63 -65	تشجيع الابتكار	3.74	0.53	1	مرتفع
51 -65	الكلي	3.69	0.48	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (21) أن المتوسطات الحسابية لتـصورات المبحـوثين لأبعـاد السلوك ألابتكاري فيالدوائر الحكومية ف ي محافظات جنوب الاردن (القدرة علـى حل المشكلات والقابلية للتغيير و روح المجازفة وسعه الاتصالات وتشجيع الابتكار).

جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلي لأبعاد السلوك ألابتكاري الإداري في الدوائر الحكومية فيمحافظات الجنوب بلغ(3.69)، وقد احتل بُعدتشجيع الابتكـار المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلـغ(3.74)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بُعـد

سعة الاتصالات بمتوسط حسابي بلـــغ(3.63).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين لأبعاد السلوك ألابتكاري وهـــي كما يلي:

1. القدرة على حل المشكلات

الجدول رقم(22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للقدرة على حل المشكلات في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.51	أحاول دائما اكتشاف المشاكل بهدف حلها.	3.75	0.88	1	مرتفع
.52	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل التي قد تواجهني في العمل .	3.66	0.91	2	مرتفع
.53	ارغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة .	3.53	0.98	3	مرتفع
51-53	القدرة على حل المشكلات	3.65	0.54	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(22) أن المتوسط العام لتصورات العاملين للقدرة على حل المشكلات في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ(3.65)، وقد احتلت الفقرة رقم(51) "أحاول دائما

اكتشاف المشاكل بهدف حلها" المرتبة الأولـــى بمتوسط حســابـــي بلغ(3.75)، في حين جاءت الفقرة رقم(53) "ارغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ(3.53)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

2 . القابلية للتغيير

الجدول رقم(23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للقابلية للتغيير في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.54	أكون في مقدمه الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة .	3.64	0.92	3	مرتفع
.55	أحاول دائما الابتعاد عن الروتين في ممارستي لأعمالي .	3.67	0.99	2	مرتفع
.56	أشجع الآخرين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل .	3.86	0.90	1	مرتفع
54 -56	القابلية للتغيير	3.72	0.56	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(23) أن المتوسط العام لتصورات العاملين للقابلية للتغيير في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ(3.72)،وقد احتلت الفقرة رقم(56) "أشجع الآخرين على تقديم مقترحات

وأساليب جديدة في العمل" المرتبة الأولــى بمتوسط حسابــي بلغ(3.86)،في حين جاءت الفقرة رقم(54)" أكون في مقدمه الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ(3.64)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

3. روح المجازفة

الجدول رقم(24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لروح المجازفة في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
57.	ارغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة .	3.60	0.97	3	مرتفع
58.	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية .	3.66	0.93	2	مرتفع
59.	أشجع الذين يخرجون عن المألوف في تنفيذ الأعمال المناطة بهم .	3.93	0.89	1	مرتفع
57 -59	روح المجازفة	3.73	0.50	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(24) أن المتوسط العام لتصورات العاملين لروح المجازفة في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط

حسابي بلغ(3.73) ، وقد احتلت الفقرة رقم(59) "أشجع الذين يخرجون عن المألوف في تنفيذ الأعمال المناطة بهم" المرتبة الأولــى بمتوسط حسابــي بلغ(3.93)،في حين جاءت الفقرة رقم(57) "ارغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ(3.60)،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

4. سعة الاتصالات

الجدول رقم(25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لسعة الاتصالات في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
60.	ابذل جهدا في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود المنظمة .	3.60	0.99	3	مرتفع
61.	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص العاملين في المنظمات الأخرى .	3.67	0.97	1	مرتفع
62.	ارغب دائما في الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة .	3.62	1.01	2	مرتفع
60-62	سعة الاتصالات	3.63	0.58	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(25) أن المتوسط العام لتصورات العاملين لسعة الاتصالات في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ(3.63)،وقد احتلت الفقرة رقم(61) "أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص العاملين في المنظمات الأخرى" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.67)،في حين جاءت الفقرة رقم(60) "ابذل جهدا في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود المنظمة " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ(3.60)،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

5. تشجيع الابتكار

الجدول رقم(26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لتشجيع الابتكار في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.63	امتلك قدرة في الإشراف على الأفراد المبدعين.	3.84	0.90	1	مرتفع
.64	أشجع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصاتهم .	3.75	0.94	2	مرتفع
.65	أشجع المبادرات الفردية والأفكار الابتكارية لدي العاملين .	3.64	0.98	3	مرتفع
65-63	تشجيع الابتكار	3.74	0.53	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(26) أن المتوسط العام لتصورات العاملين لتشجيع الابتكار في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ(3.74)،وقد احتلت الفقرة رقم(63) "امتلك قدرة في الإشراف على الأفراد المبدعين" المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ(3.84)،في حين جاءت الفقرة رقم(65) "أشجع المبادرات الفردية والأفكار الابتكارية لدي العاملين" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ(3.64)،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

4 . 2 اختبار الفرضيات :

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المتعلقة بالفرد (الاستقلاليةو الثقةوتأييدالرئيس ووضوح الاهداف) في السلوك الابتكاري بأبعاده (القدره على حل المشكلات،والقابلية في للتغيير،وروح المجازفه ،وسعه الاتصال ،وتشجيع الابتكار)مجتمعه ومنفرده في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF)(Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح(Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة(10) وقيمة اختبار التباين المسموح(Tolerance) أكبر من(0.05) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء(Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن(1). والجدول رقم(27) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم(27)

أختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
الاستقلالية	4.209	0.238	0.328
الثقة	2.530	0.395	0.348
تأييد الرئيس	2.416	0.706	0.289
وضوح الأهداف	2.671	0.374	0.441

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين(2.416 - 4.209)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين(0.238 - 0.706)وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء(Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1)، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

جدول رقم (28)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيه الدراسة الاولي.

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
السلوك الابتكاري الإداري	الانحدار	0.779	196.21	49.05	603.12	0.000
	الخطأ		55.63	0.081		
القدرة على حل المشكلات	الانحدار	0.528	191.57	47.89	191.36	0.000
	الخطأ		171.19	0.25		
القابلية للتغيير	الانحدار	0.403	140.73	35.18	115.43	0.000
	الخطأ		208.48	0.31		
روح المجازفة	الانحدار	0.618	220.96	55.24	277.23	0.000
	الخطأ		136.29	0.20		
سعة الاتصالات	الانحدار	0.567	221.14	55.28	224.25	0.000
	الخطأ		168.63	0.25		
تشجيع الابتكار	الانحدار	0.599	219.66	54.91	255.55	0.000
	الخطأ		146.98	0.22		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (28) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية(4، 684)، حيث إن العوامل المتعلقة بالفرد (الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف)

تفسر(77.9%) من التباين في المتغير التابع(السلوك الابتكاري)، وتفسر(52.8%) من التباين في المتغير التابع(القدرة على حل المشكلات)، وتُفسر أيضاً(40.3%) من التباين في المتغير التابع(القابلية للتغيير)، وتُفسر أيضاً(61.8%) من التباين في المتغير التابع(روح المجازفة)، وتُفسر أيضاً(56.7%) من التباين في المتغير التابع(سعة الاتصالات)، وأن العوامل المتعلقة بالفرد(الاستقلاليةو الثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) تفسر(59.9%) من التباين في المتغير التابع(تشجيع الابتكار)، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيه الدراسة على النحو التالي :

اولا: فيما يتعلق بأثرالعوامل المتعلقة بالفرد (الاستقلاليةوالثقةوتأييد الرئيس ووضوح الاهداف) في القدرة على حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك

الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

جدول رقم(29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العوامل المتعلقة بالفرد بإبعاده المختلفة في القدرة على حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري

العوامل المتعلقة بالفرد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاستقلالية	0.19	0.03	0.22	*6.49	0.000
الثقة	0.23	0.03	0.28	*8.59	0.000
تأييد الرئيس	0.25	0.05	0.32	*9.64	0.000
وضوح الأهداف	0.11	0.03	0.111	*3.31	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(29)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن للعوامل المتعلقة بالفرد(الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) لها تأثير في القدرة على حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(6.49، 8.59، 9.64، 3.31) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية للعوامل المتعلقة بالفرد(الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) في القدرة على حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري. وقبول الفرضية البديلة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر العوامل المتعلقة بالفرد (الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) في القدرة على حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، يتضح من الجدول رقم(30) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن تأييد الرئيس قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(35.6%) من

التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الثقة وفسر مع متغير تأييد الرئيس(47.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير الاستقلالية وفسر مع المتغيرين السابقين(52.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(52.8%) من التباين في القدرة على حل المشكلات كمتغير تابع.

جدول (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالقدرة على حل المشكلات من خلال العوامل المتعلقة بالفرد (الاستقلاليةو الثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
تأييد الرئيس	0.356	11.74	0.000
الثقة	0.479	8.73	0.000
الاستقلالية	0.521	7.76	0.000
وضوح الأهداف	0.528	3.01	0.010

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

ثانيا : وفيما يتعلق بأثرالعوامل المتعلقة بالفرد (الاستقلاليةوالثقةوتأييد الرئيس ووضوح الاهداف) في القابليه للتغيير كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن .

جدول رقم(31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العوامل المتعلقة بالفرد بإبعاده المختلفة في القابلية للتغيير كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري

العوامل المتعلقة بالفرد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t

الاستقلالية	0.17	0.03	0.20	*5.22	0.000
الثقة	0.16	0.02	0.20	*5.58	0.000
تأييد الرئيس	0.19	0.03	0.25	*6.80	0.000
وضوح الأهداف	0.15	0.04	0.16	*4.30	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(31)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن للعوامل المتعلقة بالفرد(الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) لها تأثير في القابلية للتغيير كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(5.22، 5.58، 6.80، 4.30) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية للعوامل المتعلق(الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) في القابلية للتغيير كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري. وقبول الفرضية البديلة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر العوامل المتعلقة بالفرد (الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) لها تأثير في القابلية للتغيير كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، يتضح من الجدول رقم(32) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن تأييد الرئيس قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(26.7%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الاستقلالية وفسر مع متغير تأييد الرئيس(35.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير الثقة وفسر مع المتغيرين السابقين(38.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(40.3%) من التباين في القابلية للتغيير كمتغير تابع.

جدول (32)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالقابلية للتغيير من خلال العوامل المتعلقة بالفرد (الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
تأييد الرئيس	0.267	9.05	0.000
الاستقلالية	0.357	6.60	0.000
الثقة	0.387	5.67	0.000
وضوح الأهداف	0.403	4.61	0.010

- ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

ثالثا : وفيما يتعلق بأثرالعوامل المتعلقة بالفرد (الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

جدول رقم(33)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العوامل المتعلقة بالفرد بإبعاده المختلفة في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري

العوامل المتعلقة بالفرد	**B**	**الخطأ المعياري**	**Beta**	**قيمة t المحسوبة**	**مستوى دلالة t**
الاستقلالية	0.27	0.03	0.32	*10.29	0.000
الثقة	0.17	0.02	0.21	*7.24	0.000
تأييد الرئيس	0.25	0.02	0.32	*10.92	0.000
وضوح الأهداف	0.15	0.03	0.15	*5.10	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(33)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن للعوامل المتعلقة بالفرد(الاستقلاليةو الثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) لها تأثير في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، حيث بلغت قيم(t)

المحسوبة والبالغة(10.29، 7.24، 10.92، 5.10) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية للعوامل المتعلقة بالفرد(الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري. وقبول الفرضية البديلة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر العوامل المتعلقة بالفرد (الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، يتضح من الجدول رقم(34) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن الاستقلالية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(42.5%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تأييد الرئيس وفسر مع متغير الاستقلالية (57.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير الثقة وفسر مع المتغيرين السابقين(60.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(61.8%) من التباين في روح المجازفة كمتغير تابع.

جدول (34)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بروح المجازفة من خلال العوامل المتعلقة بالفرد(الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
الاستقلالية	0.425	*12.21	0.000
تأييد الرئيس	0.572	*11.98	0.000
الثقة	0.604	*7.40	0.000
وضوح الأهداف	0.618	*5.30	0.010

- ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

رابعا : وفيما يتعلق بأثر العوامل المتعلقة بالفرد (الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

جدول رقم(35)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العوامل المتعلقة بالفرد بإبعاده المختلفة في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري

العوامل المتعلقة بالفرد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاستقلالية	0.29	0.03	0.33	*10.24	0.000
الثقة	0.11	0.03	0.13	*4.32	0.000
تأييد الرئيس	0.19	0.03	0.24	*7.66	0.000
وضوح الأهداف	0.25	0.03	0.25	*7.73	0.000

- ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(35)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن للعوامل المتعلقة بالفرد(الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف)

لها تأثير في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(10.24، 4.32، 7.66، 7.73) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية للعوامل المتعلقة بالفرد(الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري. وقبول الفرضية البديلة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر العوامل المتعلقة بالفرد(الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) (الاستقلالية، الثقة، تأييد الرئيس، وضوح الأهداف) في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، يتضح من الجدول رقم(36) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن الاستقلالية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(40.8%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تأييد الرئيس وفسر مع متغير الاستقلالية (51.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير وضوح الأهداف وفسر مع المتغيرين السابقين(55.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الثقة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(56.7%) من التباين في سعة الاتصال كمتغير تابع.

جدول (36)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بسعة الاتصال من خلال العوامل المتعلقة بالفرد(الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*

الاستقلالية	0.408	*12.82	0.000
تأييد الرئيس	0.515	*8.57	0.000
وضوح الأهداف	0.556	*7.79	0.000
الثقة	0.567	*4.58	0.010

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

خامسا : وفيما يتعلق بأثر العوامل المتعلقة بالفرد (الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) في تشجيع الابتكار كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

جدول رقم(37)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العوامل المتعلقة بالفرد بإبعاده المختلفة في تشجيع الابتكار كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري

العوامل المتعلقة بالفرد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاستقلالية	0.25	0.03	0.29	*9.18	0.000
الثقة	0.18	0.02	0.21	*7.21	0.000
تأييد الرئيس	0.24	0.02	0.31	*10.03	0.000
وضوح الأهداف	0.18	0.03	0.18	*5.97	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(37)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن للعوامل المتعلقة بالفرد(الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) لها تأثير في تشجيع الابتكار كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(9.18، 7.21، 10.03، 5.97) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية للعوامل المتعلقة بالفرد(الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) في تشجيع الابتكار كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري. وقبول الفرضية البديلة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر العوامل المتعلقة بالفرد (الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) في تشجيع الابتكار كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، يتضح من الجدول رقم(38) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن الاستقلالية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(40.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير تأييد الرئيس وفسر مع متغير الاستقلالية (54.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير الثقة وفسر مع المتغيرين السابقين(57.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير وضوح الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(59.9%) من التباين في تشجيع الابتكار كمتغير تابع.

جدول (38)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتشجيع الابتكار من خلال العوامل المتعلقة بالفرد (الاستقلاليةوالثقةوتاييد الرئيس ووضوح الاهداف) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
الاستقلالية	0.402	*11.03	0.000
تأييد الرئيس	0.545	*9.47	0.000
الثقة	0.578	*7.26	0.000
وضوح الأهداف	0.599	*6.10	0.010

- ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية (مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل

ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل | في السلوك الابتكاري بأبعاده |القدره على حل المشكلات،والقابليه لتغيير،وورروح المجازفه،وسعه الاتصال،وتشجيع الابتكار|مجتمعه ومنفرده في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

يشير الجدول رقم (39) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح " Tolerance"لكل متغير ، نلاحظ أن قيمة(VIF)لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح بين (2.468 -4.190) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.239 - 0.405) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

الجدول رقم(39)

أختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
مؤثرات مناخ العمل	4.190	0.239	0.159
مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى	2.468	0.405	0.457
مؤثرات العلاقة الزملاء في العمل	2.788	0.359	0.211
مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل	3.203	0.312	0.241

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيرات فيما إذا كانت قيمة معامل الالتواء لجميع المتغيرات أقل من (1) ، وكما يشير الجدول رقم (39) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة . وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

جدول رقم (40)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيه الدراسة الثانيه.

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
السلوك الابتكاري الإداري	الانحدار	0.749	241.582	60.395	*509.29	0.000
	الخطأ		81.113	0.119		
القدرة على حل المشكلات	الانحدار	0.526	223.360	55.840	*189.71	0.000
	الخطأ		201.333	0.294		
القابلية للتغيير	الانحدار	0.462	188.343	47.086	*146.83	0.000
	الخطأ		219.349	0.321		
روح المجازفة	الانحدار	0.673	266.053	66.513	*351.19	0.000
	الخطأ		129.546	0.189		
سعة الاتصالات	الانحدار	0.661	295.089	73.772	*333.02	0.000
	الخطأ		151.524	0.222		
تشجيع الابتكار	الانحدار	0.588	252.494	63.124	*244.34	0.000
	الخطأ		176.704	0.258		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α=0.01)

يوضح الجدول رقم (40) صلاحية نموذج اختبار فرضيه الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$)

ودرجات حرية(4، 684)، حيث إن العوامل التنظيمية(مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) تفسر(74.9%) من التباين في المتغير التابع(السلوك الابتكاري)، وتفسر(52.6%) من التباين في المتغير التابع(القدرة على حل المشكلات)، وتُفسر أيضاً(46.2%) من التباين في المتغير التابع(القابلية للتغيير)، وتُفسر أيضاً(67.3%) من التباين في المتغير التابع(روح المجازفة)، وتُفسر أيضاً(66.1%) من التباين في المتغير التابع(سعة الاتصالات)، وأن العوامل التنظيمية(مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) تفسر(58.8%) من التباين في المتغير التابع(تشجيع الابتكار)، وبناء على ذلك **نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي :**

اولا: وفيما يتعلق بأثر العوامل التنظيمية (مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) في القدرة على حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

جدول رقم(41)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العوامل التنظيمية بإبعاده المختلفة في القدرة على حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري

العوامل التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
مؤثرات مناخ العمل	0.09	0.04	0.11	2.45*	0.014
مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى	0.30	0.03	0.38	8.77**	0.000
مؤثرات العلاقة الزملاء في العمل	0.12	0.03	0.13	3.82**	0.000
مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات	0.21	0.03	0.26	7.95**	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(41)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن للعوامل التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن (مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) أثر في القدرة على حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(2:45، 8.77، 3.82، 7.95) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن (مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) في القدرة على حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري. وقبول الفرضية البديلة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر العوامل التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن(مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) في القدرة على حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، يتضح من الجدول رقم(42) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(43.7%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير مؤثرات أسلوب

المدير في حل مشكلات العمل وفسر مع متغير مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى (51.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير مؤثرات العلاقة الزملاء في العمل وفسر مع المتغيرين السابقين(52.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مؤثرات مناخ العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(52.6%) من التباين في القدرة على حل المشكلات كمتغير تابع.

جدول (42)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي" Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالقدرة على حل المشكلات من خلال العوامل التنظيمية(مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقه بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى	0.437	*10.17	0.000
مؤثرات أسلوب المدير في حـل مـشكلات العمل	0.511	*8.67	0.000
مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل	0.522	*3.82	0.000
مؤثرات مناخ العمل	0.526	*2.45	0.014

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثانيا: وفيما يتعلق بأثر العوامل التنظيمية (مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) في القابلية للتغيير كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

جدول رقم(43)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العوامل التنظيمية بأبعاده المختلفة في القابلية للتغيير كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري

العوامل التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
مؤثرات مناخ العمل	0.21	0.04	0.24	5.33*	0.000
مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى	0.23	0.04	0.30	6.48*	0.000
مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل	0.13	0.03	0.14	4.07*	0.000
مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل	0.09	0.03	0.12	3.47*	0.001

- ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(43)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن للعوامل التنظيمية (مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) في القابلية للتغيير كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(5.33، 6.48، 4.07، 3.47) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية للعوامل التنظيمية (مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه

المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) في القابلية للتغيير كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري. وقبول الفرضية البديلة.

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر العوامل التنظيمية(مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) في القابلية للتغيير كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، يتضح من الجدول رقم(44) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(39.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير مؤثرات مناخ العمل وفسر مع متغير مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى (43.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل وفسر مع المتغيرين السابقين(45.2%)من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(46.2%)من التباين في القابلية للتغيير كمتغير تابع.

جدول (44)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالقابلية للتغيير من خلال العوامل التنظيمية (مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*

مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى	0.392	*8.55	0.000
مؤثرات مناخ العمل	0.431	*6.89	0.014
مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل	0.452	*5.14	0.000
مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل	0.462	*4.07	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤ 0.05)

ثالثا : وفيما يتعلق بأثر العوامل التنظيمية (مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

جدول رقم(45)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العوامل التنظيمية بإبعاده المختلفة في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري

العوامل التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
مؤثرات مناخ العمل	0.17	0.03	0.20	**5.49	0.000
مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى	0.30	0.03	0.39	**10.73	0.000
مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل	0.06	0.03	0.07	**2.42	0.016
مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل	0.25	0.02	0.33	**12.06	0.000

** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤ 0.05)

حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(45)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن للعوامل التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن(مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) لها تأثير في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(5.49، 10.73، 2.42 12.06) على التوالي، وهي قيم

معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية (مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري. وقبول الفرضية البديلة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر العوامل التنظيمية (مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، يتضح من الجدول رقم(46) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(54.5%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل وفسر مع متغير مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى (65.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير مؤثرات مناخ العمل وفسر مع المتغيرين السابقين(67%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(67.3%) من التباين في روح المجازفة كمتغير تابع.

جدول (46)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بروح المجازفة من خلال العوامل التنظيمية (مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه

المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل
ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى	0.545	*11.75	0.000
مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل	0.654	*10.51	0.000
مؤثرات مناخ العمل	0.670	*5.49	0.000
مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل	0.673	*2.49	0.016

a. ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

رابعا : وفيما يتعلق بأثر العوامل التنظيمية (مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

جدول رقم(47)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العوامل التنظيمية بإبعاده المختلفة في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري

العوامل التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
مؤثرات مناخ العمل	0.15	0.03	0.16	*4.45	0.000
مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى	0.32	0.03	0.39	*10.61	0.000
مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل	0.045	0.03	0.05	**1.68	0.094
مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل	0.30	0.02	0.37	*13.28	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.01$)
** غير دالة إحصائيا على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(47)، ومن متابعة قيم

اختبار(t) أن للعوامل التنظيمية(مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(4.45، 10.61، 13.28) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$).

وأشارت النتائج أن (مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل) ليس لها تأثير في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(1.68)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية للعوامل التنظيمية(مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري. وقبول الفرضية الصفرية لمؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر العوامل التنظيمية(مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، يتضح من الجدول رقم(48) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(52.3%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى وفسر مع متغير مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل(64.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل

أخيراً متغير مؤشرات مناخ العمل وفسر مع المتغيرين السابقين(65.9%) من التباين في سعة الاتصال كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير مؤشرات العلاقة بين الزملاء في العمل، على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التنبؤ في المتغير التابع.

جدول (48)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression' للتنبؤ بسعة الاتصال من خلال العوامل التنظيمية(مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل	0.523	*14.22	0.000
مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى	0.649	*11.41	0.000
مؤثرات مناخ العمل	0.659	*4.58	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتدرج متغير مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل

خامسا : وفيما يتعلق بأثر العوامل التنظيمية (مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) في تشجيع الابتكار كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

جدول رقم(49)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العوامل التنظيمية بإبعاده المختلفة في تشجيع الابتكار كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري

العوامل التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
مؤثرات مناخ العمل	0.12	0.04	0.13	*3.37	0.000
مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى	0.20	0.03	0.37	*9.23	0.000
مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل	0.05	0.03	0.05	**1.65	0.100
مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل	0.28	0.02	0.35	*11.59	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.01$)

** غير دالة إحصائيا على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(49)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن للعوامل التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن(مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) في تشجيع الابتكار كبعد من أبعاد

السلوك الابتكاري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(3.37، 9.23، 11.59) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$).

وأشارت النتائج أن (مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل) ليس لها تأثير في تشجيع الابتكار كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(1.65)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية(مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) في تشجيع الابتكار كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري. وقبول الفرضية الصفرية لمؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل في تشجيع الابتكار كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر العوامل التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب (مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل) لها تأثير في تشجيع الابتكار كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، يتضح من الجدول رقم(50) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(46.5%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى وفسر مع متغير مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل(57.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مؤثرات مناخ العمل وفسر مع المتغيرين السابقين(58.7%) من التباين في تشجيع الابتكار كمتغير تابع.

وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير مؤثرات العلاقة بين الزملاء في

العمل، على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التنبؤ في المتغير التابع.

جدول (50)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتشجيع الابتكار من خلال العوامل التنظيمية(مؤثرات مناخ العمل ومؤثرات العلاقه المتبادله بين الافراد والمدير الاعلى و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل ومؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل	0.465	*13.67	0.000
مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى	0.579	*12.55	0.000
مؤثرات مناخ العمل	0.587	*3.69	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتدرج متغير مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التدريب الإداري (مجالات التدريب الإداري، و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية، و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية، و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي، و الرغبة في التطور**

الذاتي في السلوك الابتكاري بأبعاده القدره على حل المشكلات،والقابليه للتغيير،وروح المجازفه،وسعه الاتصال،وتشجيع الابتكار مجتمعه ومنفرده في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

يشير الجدول رقم (51) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح "Tolerance"لكل متغير ، نلاحظ أن قيمة(VIF)لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوحما بين (1.844-2.960) كما نلاحظ أن قيمة التباين الا مسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.388 - 0.477) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

الجدول رقم(51)

أختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
مجالات التدريب الإداري	1.844	0.542	0.280
كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية	2.095	0.477	0.201
موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية	2.960	0.388	0.014
انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي	2.167	0.461	0.476
الرغبة في التطور الذاتي	2.212	0.452	0.192

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيرات، إذا كانت قيمة معامل الالتواء لجميع المتغيرات أقل من (1) ، وكما يشير الجدول رقم (51) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة . وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

جدول رقم (52)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيه الدراسة الثالثة.

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
السلوك الابتكاري الإداري	الانحدار	0.786	210.213	42.043	*604.38	0.000
	الخطأ		47.512	0.069		
القدرة على حل المشكلات	الانحدار	0.552	191.299	38.260	*168.56	0.000
	الخطأ		155.024	0.227		
القابلية للتغيير	الانحدار	0.542	174.208	34.842	*161.33	0.000
	الخطأ		147.501	0.216		
روح المجازفة	الانحدار	0.698	216.310	43.262	*316.26	0.000
	الخطأ		93.430	0.137		
سعة الاتصالات	الانحدار	0.764	246.539	49.308	*441.79	0.000
	الخطأ		76.230	0.112		
تشجيع الابتكار	الانحدار	0.660	235.504	47.101	*264.61	0.000
	الخطأ		121.577	0.178		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α=0.01)

يوضح الجدول رقم (52) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة، ونظراً

لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية(5، 683)، حيث إن أبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري، و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية،و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي،و الرغبة في التطور الذاتي) تفسر(78.6%) من التباين في المتغير التابع(السلوك الابتكاري)، وتفسر(55.2%) من التباين في المتغير التابع(القدرة على حل المشكلات)، وتُفسر أيضاً(54.2%) من التباين في المتغير التابع(القابلية للتغيير)، وتُفسر أيضاً(69.8%) من التباين في المتغير التابع(روح المجازفة)، وتُفسر أيضاً(76.4%) من التباين في المتغير التابع(سعة الاتصالات)، وأن أبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري،و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية،و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي،و الرغبة في التطور الذاتي) تفسر(66%) من التباين في المتغير التابع(تشجيع الابتكار)، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيه الدراسة على النحو التالي :

اولا: وفيما يتعلق بأثر أبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري،و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية،و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي،و الرغبة في التطور الذاتي) في القدرة على حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

جدول رقم(53)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد التدريب الإداري بإبعاده المختلفة في القدرة على حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري

أبعاد التدريب الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
مجالات التدريب الإداري	0.19	0.03	0.24	*7.15	0.000

كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية	0.19	0.02	0.23	*6.74	0.000
موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية	0.12	0.03	0.16	*3.96	0.000
انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي	0.12	0.03	0.17	*4.44	0.000
الرغبة في التطور الذاتي	0.17	0.03	0.17	*6.15	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(53)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن أبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري، و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية، و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية، و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي، و الرغبة في التطور الذاتي) في القدرة على حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(7.15، 6.74، 3.96، 4.44، 6.15) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري، و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية، و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية، و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي، و الرغبة في التطور الذاتي) في القدرة على حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري. وقبول الفرضية البديلة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري، و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية، و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية، و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي، و الرغبة في التطور الذاتي) في القدرة على حل المشكلات كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، يتضح من الجدول رقم(54) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن

كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(37.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير مجالات التدريب الإداري وفسر مع متغير كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية(47.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي وفسر مع المتغيرين السابقين(51.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الرابعة متغير الرغبة في التطور الذاتي وفسر مع المتغيرات السابقة(54.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(55.2%) من التباين في القدرة على حل المشكلات كمتغير تابع.

جدول (54)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي" Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالقدرة على حل المشكلات من خلال أبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري،و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية،و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي،و الرغبة في التطور الذاتي) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية	0.372	*11.33	0.000
مجالات التدريب الإداري	0.471	*8.29	0.000
انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي	0.518	*8.15	0.000
الرغبة في التطور الذاتي	0.542	*7.62	0.000

موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية	0.552	3.96	0.000

- ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

ثانيا : وفيما يتعلق بأثر أبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري،و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية،و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي،و الرغبة في التطور الذاتي) في القابلية للتغيير كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

جدول رقم(55)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد التدريب الإداري بإبعاده المختلفة في القابلية للتغيير كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري

أبعاد التدريب الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
مجالات التدريب الإداري	0.22	0.02	0.28	*8.34	0.000
كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية	0.16	0.04	0.21	*5.91	0.000
موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية	0.09	0.02	0.13	*3.16	0.002
انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي	0.13	0.03	0.18	*4.81	0.000
الرغبة في التطور الذاتي	0.15	0.03	0.16	*5.54	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(55)، ومن متابعة قيم

اختبار(t) أن أبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري،و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية،و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي،و الرغبة في التطور الذاتي) لها تأثير في القابلية للتغيير كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(8.34، 5.91، 3.16، 4.81، 5.54) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$) .

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري،و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية،و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي،و الرغبة في التطور الذاتي) في القابلية للتغيير كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري. وقبول الفرضية البديلة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري،و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية،و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي،و الرغبة في التطور الذاتي) في القابلية للتغيير كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، يتضح من الجدول رقم(56) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن مجالات التدريب الإداري قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(36.8%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي وفسر مع متغير مجالات التدريب الإداري(47.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية وفسر مع المتغيرين السابقين(51.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الرابعة متغير الرغبة في التطور الذاتي وفسر مع المتغيرات السابقة(53.5%) من التباين في

المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير موضوعات، ومحتوى البرامج التدريبية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(54.2%) من التباين في القابلية للتغيير كمتغير تابع.

جدول (56)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي" Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالقابلية للتغيير من خلال أبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري،و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية،و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي،و الرغبة في التطور الذاتي) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
مجالات التدريب الإداري	0.368	*10.45	0.000
انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي	0.477	*8.07	0.000
كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية	0.515	*7.26	0.000

الرغبة في التطور الذاتي	0.535	*6.46	0.000
موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية	0.542	*3.78	0.000

- ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.01$)

ثالثا: وفيما يتعلق بأثر أبعاد التدريب الإداري[مجالات التدريب الإداري،و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية،و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي،و الرغبة في التطور الذاتي] في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

جدول رقم(57)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد التدريب الإداري بإبعاده المختلفة في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري

أبعاد التدريب الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
مجالات التدريب الإداري	0.11	0.02	0.14	*5.26	0.000
كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية	0.20	0.02	0.25	*8.96	0.000
موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية	0.19	0.03	0.26	*7.94	0.002
انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي	0.18	0.01	0.26	*8.43	0.000
الرغبة في التطور الذاتي	0.14	0.02	0.15	*6.41	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(57)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن أبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري، وكفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية، وموضوعات ومحتوى البرامج التدريبية، وانسجام المشاركين في البرنامج التدريبي، والرغبة في التطور الذاتي) لها تأثير في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(5.26، 8.96، 7.94، 8.43، 6.41) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة
($\alpha \leq 0.01$) .

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري، وكفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية، وموضوعات ومحتوى البرامج التدريبية، وانسجام المشاركين في البرنامج التدريبي، والرغبة في التطور الذاتي) في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري. وقبول الفرضية البديلة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري، وكفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية، وموضوعات ومحتوى البرامج

التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي،و الرغبة في التطور الذاتي) في روح المجازفة كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، يتضح من الجدول رقم(58) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(51.6%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية وفسر مع متغير موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية(62.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي وفسر مع المتغيرين السابقين(66.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الرابعة متغير الرغبة في التطور الذاتي وفسر مع المتغيرات السابقة(68.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مجالات التدريب الإداري حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(69.8%) من التباين في روح المجازفة كمتغير تابع.

جدول (58)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي" Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بروح المجازفة من خلال أبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري،و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية،و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي،و الرغبة في التطور الذاتي)

كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية	0.516	*11.41	0.000
كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية	0.622	*10.04	0.000
انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي	0.664	*8.37	0.000
الرغبة في التطور الذاتي	0.686	*7.01	0.000
مجالات التدريب الإداري	0.698	*5.47	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

رابعا : وفيما يتعلق بأثر أبعاد التدريب الإداري (مجالات التدريب الإداري، و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية، و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية، و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي، و الرغبة في التطور الذاتي) في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

جدول رقم(59)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد التدريب الإداري بإبعاده المختلفة في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري

أبعاد التدريب الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
مجالات التدريب الإداري	0.13	0.02	0.16	*6.74	0.000
كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية	0.20	0.02	0.25	*10.10	0.000
موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية	0.17	0.01	0.23	*8.11	0.000
انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي	0.22	0.03	0.31	*11.43	0.000
الرغبة في التطور الذاتي	0.15	0.02	0.15	*7.43	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(59)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن أبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري، و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية، و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية، و

انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي،و الرغبة في التطور الذاتي) لها تأثير في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(6.74، 10.10، 8.11، 11.43، 7.43) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية أبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري،و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية،و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي، والرغبة في التطور الذاتي) في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري. وقبول الفرضية البديلة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري،و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية،و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي،و الرغبة في التطور الذاتي) في سعة الاتصال كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، يتضح من الجدول رقم(60) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي قد احتل المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(56.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية وفسر مع متغير انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي(68.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية وفسر مع المتغيرين السابقين(72.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الرابعة متغير الرغبة في التطور الذاتي وفسر مع المتغيرات السابقة(74.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مجالات التدريب الإداري حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(76.4%) من التباين في سعة الاتصال كمتغير تابع.

جدول (60)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بسعة الاتصال من خلال أبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري،و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية،و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي،و الرغبة في التطور الذاتي) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي	0.564	*12.04	0.000
كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية	0.681	*10.34	0.000
موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية	0.724	*8.12	0.000
الرغبة في التطور الذاتي	0.748	*7.43	0.000
مجالات التدريب الإداري	0.764	*6.89	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

خامسا : وفيما يتعلق بأثر أبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري،و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية،و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي،و الرغبة في التطور الذاتي) في تشجيع الابتكار كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن .

جدول رقم(61)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد التدريب الإداري بإبعاده المختلفة في تشجيع الابتكار كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري

أبعاد التدريب الإداري	B	الخطأ	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى

		المعياري			دلالة t
مجالات التدريب الإداري	0.11	0.02	0.14	*4.65	0.000
كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية	0.18	0.04	0.22	*7.25	0.000
موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية	0.19	0.03	0.25	*7.16	0.000
انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي	0.22	0.03	0.30	*9.24	0.000
الرغبة في التطور الذاتي	0.12	0.02	0.20	*4.85	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(61)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن أبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري، وكفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية، وموضوعات ومحتوى البرامج التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي،و الرغبة في التطور الذاتي) في تشجيع الابتكار كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(4.65، 7.25، 7.16، 9.24، 4.85) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري،و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية،و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي،و الرغبة في التطور الذاتي) في تشجيع الابتكار كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري. وقبول الفرضية البديلة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري، وكفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية،و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي،و الرغبة في التطور الذاتي) في

تشجيع الابتكار كبعد من أبعاد السلوك الابتكاري، يتضح من الجدول رقم(62) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي قد احتل المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره(49.9%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير كفاءة المدرب التخصصية، والأكاديمية، والخبرة العملية وفسر مع متغير انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي(59%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثالثة متغير موضوعات، ومحتوى البرامج التدريبية، وفسر مع المتغيرين السابقين(63.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الرابعة متغير الرغبة في التطور الذاتي وفسر مع المتغيرات السابقة(64.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مجالات التدريب الإداري حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(66%) من التباين في تشجيع الابتكار كمتغير تابع.

جدول (62)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتشجيع الابتكار من خلال أبعاد التدريب الإداري(مجالات التدريب الإداري،و كفاءة

المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية،و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي،و الرغبة في التطور الذاتي) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي	0.499	*12.33	0.000
كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية	0.590	*9.94	0.000
موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية	0.634	*8.56	0.000
الرغبة في التطور الذاتي	0.649	*7.15	0.000
مجالات التدريب الإداري	0.660	*4.95	0.000

- ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصوّرات المبحوثين نحو درجة ممارسة السلوك الابتكاري تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس،والعمر،والمؤهل العلمي،والخبرة،والمسمى الوظيفي).

الجدول رقم (63)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين للسلوك الابتكاري تعزى للمتغيرات الديمغرافية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 685)	12.100 232.790	4.033 0.340	*11.869	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 685)	3.476 241.415	1.159 0.352	**3.287	0.02
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 684)	5.004 239.887	1.251 0.351	*3.567	0.007
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 684)	0.736 244.154	0.184 0.357	0.516	0.724

b. ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

c. ذات دلاله احصائيه على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للسلوك الابتكاري تبعاً لمتغير العمر

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (63) أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين للسلوك الابتكاري تعزى لمتغير العمر، بدليل ارتفاع قيمة(F) المحسوبة، حيث بلغت(F=3.28) بمستوي دلاله (α =0.02)، عند مستوى الدلالة(α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(64) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(أقل من 30سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل)

(3.64)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.83) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وهذا يدلل أنه كلماتقدم الإنسان في العمرأصبح أكثر ميلاً لممارسة السلوك الابتكاري،فأصحاب الأعمار المتقدمة كانوا أكثر تصوراً لدرجة ممارسة الابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن.

الجدول رقم (64)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين للسلوك الابتكاري تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.64	-	-	-	*0.19
31-40 سنة	3.66	-	-	-	-
41-50 سنة	3.68	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.83	-	-	-	-

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للسلوك الابتكاري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (63) أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين للسلوك الابتكاري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بدليل ارتفاع قيمة(F) المحسوبة، حيث بلغت(F=11.86) بمستوى دلاله $(\alpha = 0.00)$ عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(65) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا)ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(4.05)أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(3.54) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلميدراسات عليا، و يبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات

العليا) ومتوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(4.05)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) قد بلغ (3.62) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(4.05) أما متوسط ال فئة الثالثة(بكالوريوس) فقد بلغ(3.74) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

وتدلل النتائج أعلاه أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي للمبحوثين كلما كانت تصوراتهم أعلى للسلوك الابتكاري وعليه فإنه يجب الاهتمام بالمؤهلات العلمية في الدوائر الحكومية وذلك لما له من أثر إيجابي، في درجة ممارسة السلوك الابتكاري .

الجدول رقم (65)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين للسلوك الابتكاري حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.54	-	-	-	*0.51
دبلوم متوسط	3.62	-	-	-	*0.43
بكالوريوس	3.74	-	-	-	*0.31
دراسات عليا	4.05	-	-	-	-

*ذات دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً : الفروقات في تصورات المبحوثين للسلوك الابتكاري تبعاً لمتغير الخبرة

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم(63) أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين للسلوك الابتكاري تعزى لمتغير الخبرة، بدليل ارتفاع قيمة(F) المحسوبة، حيث بلغت(F=3.56) بمستوى دلاله(α =0.07)، عند مستوى الدلالة(α =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق

بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(66) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) (3.84)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.60) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر). وتشير النتائج أنه كلما زادت خبرة الشخص العملية زادت تصوراته لدرجة ممارسة السلوك الابتكاري ، وهذا يعني أن على الدوائر الحكومية الاستفادة من اصحاب الخبرات الطويلة في العمل .

الجدول رقم (66)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين للسلوك الابتكاري حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6 -10 سنوات	11 -15 سنة	16 -20 سنة	21 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.60	-	-	-	-	*0.24
6 -10 سنوات	3.64	-	-	-	-	-
11 -15 سنة	3.66	-	-	-	-	-
16 -20 سنة	3.78	-	-	-	-	-
21 سنة فأكثر	3.84	-	-	-	-	-

- ذات دلالة احصائية ($\alpha \le 0.05$)

رابعاً : الفروقات في تصورات المبحوثين للسلوك الابتكاري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (63) أﻫ لا توجد فروق ذات دلالـــه إحصائية لتصورات المبحوثين للسلوك الابتكاري تعزى لمتغير المسمى الــوظيفي ، بدليل انخفاض قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت (F=0.516) بمستوى الدلالة(α=0.72)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

خامساً : الفروقات في تصورات المبحوثين للسلوك الابتكاري تبعاً للجنس :

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(67) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائيةلتصورات المبحوثين نحو (السلوك الابتكاري) تعزى للمتغير الجنس وذلك بسبب ارتفاع قيم(t) المحسوبة، وهي للجنس(t= 3.51)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(السلوك الابتكاري) تعزى للمتغير الجنس.

ويبين الجدول رقم (67) أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.74) ويعود ذلك لرغبه الفرد للتطور وان هذا التطور مربوط به تغيير من نواحي اقتصاديه واجتماعيه هو بحاجه لها ويفكر بها دائما،وبامقابل أن المراءه يكون لديها حاجز للابتكار ويرجع ذلك لاسباب اجتماعيه ونفسيه من خلال انها لا تجد مسانده لعملها الرئيسي التي تقوم به وايضا نظره الجنس الاخر لها فيها نوع من الانتقاد وايضا ان طبيعة المراءه في انها لا تكون بارتباط ومعرفه بعملها بشكل كافي ، وسبب ذلك انه نسبه كبيره منهن يأخذن اجازه أمومه تجعلها تنقطع عن العمل فتره، ومتوسط إجابة الإناث(3.57).

الجدول رقم (67)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين للسلوك الابتكاري تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	484	3.74	0.60	*3.51	0.000
	أنثى	205	3.57	0.58		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α= 0.01)

الفصل الخامس

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

5. 1 الخاتمة:

خلصت الدراسة إلى أن مستوى تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن . للعوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري وأبعادِها كانت بدرجة متوسطة، وأن مستوى تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن، لمفهوم السلوك الابتكاري وأبعاده جاء بدرجة مرتفعة، وإلى أن هنالك اثـــرا للعوامل المتعلقة بالفرد (الاستقلالية،و الثقة،و تأييد الرئيس،و وضوح الأهداف) في السلوك الابتكاري ، وإلى أن هنالك اثـــرا للعوامل التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن(مؤثرات مناخ العمل،و مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى،و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل،و مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل) في السلوك الابتكاري ، وإلى أن هنالك اثـــرا لأبعاد التدريب (مجالات التدريب الإداري،و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية،و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية،و انسجام المشاركين في البرنامج التدريبي،و الرغبة في التطور الذاتي) في السلوك الابتكاري ، وخلصت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية لمستوى إدراك العاملين للسلوك الابتكاري يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة)

5 .2 مناقشة النتائج:

1. بأستقرار النتائج الوارده في الجدول رقم (5) أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لتصورات عينه المبحوثين للعوامل المتعلقة بالفرد (الاستقلالية، والثقة، وتأييد الرئيس، ووضوح الأهداف) جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتل بُعد وضوح الأهداف المرتبة الأولى ، إذ أن وضوح الأهداف هي من أهم العوامل التي تؤدي إلى السلوك الابتكاري، فالسلوك الابتكاري هو نتاج عمليه تحديدالأهداف، حيث أنه عندما تحدد الأهداف بشكل واضح فإنها ت عمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب ، يلي ذلك بُعدتأييد الرئيس لعيب دوراً رئيساً في توفير ال بيئة المناسبة للعملية الإبداعية ، ويسهم في تطوير العاملين وإيجاد القيادات الإدارية الواعدة والمستقبلية ممايؤدي إلى تحسين أساليب اتخاذ القرار ، ومنح العاملين الخبرة، والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ظروف جديدة لإحداث التغيير بطرق إبداعية بدلاً من ا لرجوع دائماً إلى الإدارة العلياوجاء في المرتبة الثالثة بُعد الاستقلالية، ولعل إحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، والتخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما ينمي القدرة الابداعية لدى العاملين، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بُعد الثقة، ويتضح من خلال رغبة الموظف في الحصول على قدر من السلطات والمهام ،التي تمكنه من ممارسة دوره في الابتكار والتجديد في العمل، بحيث يشعر معها أن الإدارة تثق بقدراته المبدعة، ورغبته في الحصول على قدر من التشجيع والثناء والتقدير على مجهوداته في العمل.

وهذهالنتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Lapirre & Girouk,2003) والتي

توصلت نتائجها، إلى أن الإبداع عامل أساسي، وجوهري، لنجاح المنظمات، والتقت مع دراسة (المعايطة،2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى إدراك العاملين لمتغيرات الابداعجاء بدرجة متوسطة ، والتقت مع دراسة (المعشر وعلي،2002) والتي أشارت نتائجها وجود فرص تشجيعية كبيرة من قبل الإدارة والمشرفين مما يهيئ جواً يساعد في إبراز أفكار جديدة ينتج عنها حالات ابتكار ، والتقت مع دراسة (الطعامنة ويونس، 2001)والتي أشارت نتائجها إلى أن هناك دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارات العليا.والتقت مع دراسة (Trudy &Jeffery, 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن الأفراد الذين لديهم قيادة ذاتية قوية أكثر قدرة على الإبداع والابتكار من الأفراد الذين لديهم ضعف في القيادة الذاتية.

2.وبأستقراء النتائج الوارده في الجدول رقم (10) وجد أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين للعوامل التنظيمية فيالدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن (مؤثرات مناخ العمل، و مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى، و مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل،و مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل) جاءت بدرجة متوسطة.

وتفسر هذه النتيجة على أنالعوامل التنظيمية تعتبر أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة حيث يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعا ون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل ، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً . وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (القطارنه، 2000)التي أظهرت نتائجها بان تصورات المشرفين الإدا ريين نحو أبعاد المناخ التنظيمي جاءت ايجابية . وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(الحقباني،1997) والتي أشارت إلى أن المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على الإبداع التنظيمي هي (نمط القيادة،والأنظمة والإجراءات،وغياب التدريب،وقلة

الحوافز) توجد علاقة بين هذه المتغيرات والإبداع التنظيمي، والتقت مع دراسة (حريم، ومنصور،2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن البيئة التنظيمية في قطاع صناع الأدوية تشجع الإبداع وتحفزه بدرجة متوسطة، والتقت مع دراسة (أيوب، 2000) والتي أشارت نتائجها إلى تحديد مدى تأثر السلوك الابتكاري للمديرين بكل من العوامل الخاصة بالمناخ السائد في العمل، والعلاقة المتبادلة بين المديرين في العمل والعلاقة المتبادلة بينهم وبين المدير الأعلى.

3.بأستقراء النتائج الوارده في الجدول رقم (15) أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لأبعاد التدريب الإداري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن (مجالات التدريب الإداري، و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية، وموضوعات ومحتوى البرامج التدريبية، وانسجام المشاركين في البرنامج التدريبي، و الرغبة في التطور الذاتي) جاءت بدرجة مرتفعة.

وتفسر هذه النتيجة أن المنظمات التي تعنى بالابتكار والإبداع لابد لها من وضع برنامج تدريبي وعقد دورات تدريبية للعاملين بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم في هذا المجال، وبذلك فإن إمكانية تحقيق المنظمة للميزة التنافسية تتم عن طريق تنمية الموارد البشرية ، وهذا يتطلب ضرورة تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات والقدرات الابتكارية والإبداعية عند الأفراد، حيث إن توافر نظام التدريب ونظام التحفيز للأفراد ويشجعهم على الابتكار والإبداع مما يؤدي إلى وصول المنظمة إلى أداء أفضل يميزها عن المنظمات الأخرى في بيئة الأعمال. وتفسر أيضاً أن تدريب العاملين من خلال الحاقهم في الدورات التدريبية، ووضع برامج تأهيلية لتدريبهم، وتنمية قدراتهم الإبداعية، إذ أن عقد الندوات، وورش العمل، وزيادة الاحتكاك، وتفعيل قنوات الاتصال، بين المستويات الإدارية المختلفة، تعمل على صقل وتنمية المهارات، والقدرات لدى العاملين.

4. بأستقراء النتائج الوارده في الجدول رقم (21) أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لأبعاد السلوك ألابتكاري في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن (القدرة على حل المشكلات، و القابلية للتغيير، و روح المجازفة، و سعة الاتصالات، و تشجيع الابتكار) جاءت بدرجة مرتفعة.

وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب ان لا تقف عند حد الكفاءة بمعني ان تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة ، بل أن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها.هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Lapirre & Girouk,2003) والتي توصلت نتائجها، إلى أن الإبداع عامل أساسي، وجوهري، لنجاح المنظمات، والتقت مع دراسة (المعايطة،2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى إدراك العاملين لمتغيراتِ للإبداع التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، والتقت مع دراسة (المعشر وعلي،2002) والتي أشارت نتائجها وجود فرص تشجيعية كبيرة من قبل الإدارة والمشرفين مما يهيئ جواً يساعد في إبراز أفكار جديدة ينتج عنها حالات ابتكار، والتقت مع دراسة (الطعامنة ويونس، 2001)والتي أشارت نتائجها إلى أن هناك دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارات العليا.والتقت مع دراسة (Jeffery, Trudy &2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن الأفراد الذين لديهم قيادة ذاتية قوية أكثر قدرة على الإبداع والابتكار من الأفراد الذين لديهم ضعف في القيادة الذاتية . والتقت مع دراسة (النفيعي، 2003) والتي أشارت نتائجها إلى وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة الإبداع في الأجهزة الحكومية.

5.وبأستقراء النتائج الوارده في الجدول رقم (28) أشارت النتائج إلى أن هناك أثرا هاما ذا دلالة إحصائية للعوامل المتعلقة بالفرد (الاستقلالية، و الثقة، و تأييد الرئيس، ووضوح الأهداف) في السلوك الابتكاري،حيث أخذ بعد روح المجازفه المرتبه الاولي وهذا يؤكد حقيقه خفايا الفرد الداخليه التى بداخله من طاقات

وقدرات تحتاج الى الانطلاق والتهيئه وأن من أبرزها روح المجازفه التى تدل على الرغبه بالخروج عن المألوف والتطوير والتحديث والابتكار التى تكمن بداخل الفرد أكثر من غيرها من جوانب.

6.وبأستقراء النتائج الوارده فى الجدول رقم (40) أشارت النتائج إلى أن هناك أثرا هاما ذا دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية (مؤثرات مناخ العمل، و مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى، ومؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل، مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل) في السلوك الابتكاري حيث أخذ بعد روح المجازفه المرتبة الاولى، وهذا يعطينا مؤشر الى أن المنظمه بجميع الظروف المحيطه بها تسعى دائما كالفرد الى التميز والمجازفه والخروج عن المألوف فى عملها، تأكيد لمقولة "أن الفرد جزء من المنظمه وما يتأثر به الفرد تتأثر به المنظمة".

7.وبأستقراء النتائج الوارده فى الجدول رقم (52) أشارت النتائج إلى أن هناك أثرا هاما ذا دلالة إحصائية لأبعاد التدريب الإداري (مجالات التدريب الإداري، و كفاءة المدرب التخصصية والأكاديمية والخبرة العملية، و موضوعات ومحتوى البرامج التدريبية، وانسجام المشاركين في البرنامج التدريبي، و الرغبة في التطور الذاتي) في السلوك الابتكاري ، حيث أخذ بعد سعه الاتصال المرتبه الاولى وهذا يدلنا على أن عمليه التدريب التى تهدف بالغالب الى التطوير وأطلاق القدرات والطاقات الابداعية لدي الافراد تنمو وتتأثر وتبرز بشكل أكثر نتيجه علاقات الاتصال سواء بين الافراد مع بعضهم البعض.

8. أشارت نتائج الدراسة إلي وجود فروق ذات دلاله إحصائية لمستوى إدراك العاملين للسلوك الابتكاري يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، و الخبرة). وأشارت النتائج إلي عدم وجود فروق دالة إحصائياً للسلوك الابتكاري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ويمكن تفسير ميول اصحاب الفئه العمريه (51 سنه فأكثر) الى الابتكار أكثر من

غيرهم هو أن الفرد فى أول قدومه للدائرة يكون تفكيره هو القيام بالاعمال الموكوله اليه بدقه لاجل أرضاء الادارة ويكون ذلك في سنواته الاولى يحتاج الى فتره زمنيه حتي يكسب الخبرة ولا تأتي هذه الفتره الا بعد أن يتقدم العمر به .

اما بالنسبه للخبره يمكن تفسيرها ان الفئة صاحبة الخبرة الـ(21سنه فأكثر)، تلعب دورا هاما في مساعدتهم في القيام تبني السلوك الابتكاري والتشجيع عليه، وكذلك ذوي المؤهل العلمي من هم من حملة (دراسات عليا) يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأفراد أصحاب الشهادات العليا، هم الذين لديهم الخلفية العلمية، والمعرفة، التي تؤهلهم لتبني السلوك الابتكاري لتلبية رغباتهم وطموحاتهم، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة(أبو فارس،1991) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي،العمر). وهذه النتيجة جاءت غير متفقة مع دراسة (الصرايره،2003) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصا ئية بين متغير الإبداع، والعمر . بينما لم تظهر الفروق من العوامل الديمغرافية الأخرى، (الجنس ،الحالة الاجتماعية،المؤهل العلمي،ومدة الخبرة). أما تفسير عدم وجود فروق ذا داله إحصائية لمستوى السلوك الابتكاري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، مما يعني أن الابتكار لا يتأثر بالمستوى الوظيفي فهو ليس مقصورا على فئة وظيفية معينة.

5. 3 التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة تقترح الدراسة عدداً من التوصيات هي :

1. تبني الأفراد المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية والابتكارية لديهم وتخصيص مبالغ مالية لدعم الإبداع في الدوائر الحكومية، من خلال وضع نظام للحوافز يكفل تشجيع الإبداع والبوادر الإبداعية ووضع المعايير والأنظمة الخاصة بتقييم الإبداع والأفكار الإبداعية والابتكارية. من خلال الاهتمام بوضع برامج تأهيليه للأفراد العاملين في المنشآت من أجل تدريبهم على ثقافة الإبداع فهم

رأس المال الحقيقي للمنشأة

2. تأسيس وحدات تنظيمية (وحدة التطوير الإداري) في كل دائـــرة للاهتمـــام بالأساليب الإدارية الحديثة من منطلقات إبداعية، وأن تكون مزودة بعناصـــر ذات كفاءة مرتفعة لدعم التطورات والإبداعات الخلاقة التي يقدمها العاملين في الدوائر الحكومية والاستفادة من هذه العناصر لرفع مستوى الدوائر والعاملين.

3. ضرورة العمل على المواءمة بين العمل الجسدي والعمل الفكـــري لأهميـــة التكامل بينهما في العملية الإبداعية ، من خـــلال تـــوفير الأدوات و الوســـائل المناسبة للمساهمة في تطبيق ثقافة الإبداع داخل المنظمات.

4. بالرغم من توفر البيئة الابتكارية والإبداعية إلا إنها جاءت بدرجة متوسطة مما يستدعي من الإدارات في الدوائر الحكومية دراسة، وتحليل أسباب ذلك بغيـــة التحقق والعمل على تشجيع العاملين على تجريب ، وممارسة الأفكار الجديـــدة في تنفيذ مهامهم.

5.أن تعمل الإدارة على إزالة المعوقات التي تحد من الإبـــداع الإ داري ذلـــك بتشجيع العاملين على التخلص من حالات الخوف والقلق التي تعيق إبداعاتهم، وتنمية الدوافع الداخلية لديهم، وذلك عن طريق تبني مبدأ الشفافية في العلاقة بين الإدارة والعاملين .

6. يجب الاهتمام بحمله المؤهلات العلمية في الدوائر الحكومية كما في ذلك من أثر أيجابي في تشجيعهم على ممارسة العمل الابداعي .

7. إجراء المزيد من الدراسات لتغطية الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسة والتي تشكل العلاقة ما بين بيئة العمل ،وأثرها على الإبداع التنظيمي. والعمل على إجراء دراسة شاملة لجميع المؤسسات التي تقدمت لجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بغية مأسسة الإبداع التنظيمي في المنظمات الأردنية.

المراجع

أ. المراجع العربية:

إبراهيم، عيد ، (2002) : **الموهبة والإبداع** ، دار المعارف ، القاهرة .

أبو بكر،مصطفى محمد .(2000م).التفكير**الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية** .الدار الجامعية ،جمهورية مصر العربيه .

ابو تايه، سلطان نايف،(2003) ،"العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي للفرد"، **دراسات**، الجامعة الأردنية، مجلد(30)عدد,(2)،ص ص386-371 .

ابو فارس،محمود،(1991) ، **الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردني** ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

أيوب ، نادية .(2000م)."العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودية " .**الإدارة العامة** . ع (1) ،مجلد14،ص ص18-45

البدري ، طارق عبد الحميد، (2002) . **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية** . عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .

توفيق، عبد الرحمن (2004) : **الشخصية القيادية فكراً وفعلاً** ، مركز الخبرات

المهنية للإدارة ، بمبك ، القاهرة .

جواد ، شوقي ناجي ، (1992) : **سلوكيات الإنسان انعكاساتها على إدارة الأعمال ،** دار الحكمة للطباعة والنشر ، بغداد .

الجيوسي، محمد رسلان، وجميله جاد الله (2000) **الإدارة علم وتطبيق،** ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

حريم، حسين، ومنصور، ياسر، (2006)، " ادارك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن "، **مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات،** مجلد(1)،عدد(1),ص ص 55-76.

الحقباني ، تركي عبد الرحمن .(1997). " **اثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في الرياض** ".رسالة ماجستير غير منشورة . الرياض جامعة الملك سعود.

الحوامدة، نضال ومحارمه، ثامر،(1998)، الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد** -قطر، عدد9 ص ص 221-309.

الحوامده، والمعايطه،(2003) بعنوان "أثر دوافع الالتحاق بالعمل في السلوك الإبداعي المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك "، **المنارة،** جامعة آل البيت، عدد(9) مجلد 14.

الخضرا، بشير، أحمد، مروه، أبو هنطش، أحمد، الظاهر،جنان (1995)، **السلوك التنظيمي،** ط1، المكتبة الوطنية،عمان - الأردن.

الدليمي ،انتصار عباس حمادي، (1990) "**اثرالخصائص التنظيمية على تبني الإبداع: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الخفيفة**"رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

الدهان ، اميمة ، (1989) : الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، **مجلة تنمية الرافدين** ، المجلد الحادي عشر ، العدد السادس والعشرون ص ص 14 - 66 .

الذنيبات ، محمد محمود (1999) . المناخ التنظيمي أثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن ، **دراسات**، المجلد26، عدد1ص ص 11 -78.

السالم، مؤيد سعيد، (2002)، **تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام**، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، اربد - الأردن.

السالم، مؤيد سعيد، (1999)، "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، مجلد(26)، عدد(1) ص ص 8 -74.

شقير، زينب محمود .(2002). **رعاية المتفوقين و الموهوبين و المبدعين** . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية.

الصباغ ، زهير، (1986)، من الإدارة بالتحويف إلى الإدارة الثقة ، **الإدارة العامة**، الرياض، السعودية، عدد51 ص ص 3 -56.

الصرايره، أكثم، (2003)، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات"، **مجلة مؤته للبحوث والدراسات** ، المجلد18، العدد 4 ص ص 194 -220.

الطعامنة، محمد و يونس، طارق شريف (2001)، "**الإبداع: مقوماته ومعوقاته، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي** "، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة ، 6 -8تشرين ثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الطعامنة، محمد، (1996) " أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن "، **مجلة دراسات**، المجلد 23، العدد2 ص ص104 -



.245

عبد الحليم أحمد، عبابنة رائد، (2006)، **أهمية التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية** "، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع و التحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن.

عبد المحسن ، توفيق محمد (1995) : **تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة**، معهد الكتابة الإنتاجية ، مصر .

عبد المعطي، عساف (2000) **التدريب وتنمية الموارد البشرية ، الأسس والعمليات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

العميان، محمود سلمان (2004) **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن .

عواد، عبد الكريم سلامة صالح، (1995)، **اثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات على النمط القيادي في الشركات الـ صغلية المساهمة العامة الأردنية** ، رسالة ماجستيرغير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

الغامدي ، عبدالله عبد الغني (1990)الثقة التنظيمية في الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية"**المجلة العربية للإدارة** ، المجلد (4) العدد (3)ص ص62-85.

الغرايبه، خالد، (2003) ، **المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم (2000) **السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفه** - الطبعة الثالثة الاصدار الاول ،الشروق للدعاية والاعلان والتسويق،عمان

القطاونة، منار إبـراهيم (2000)، (**المنـاخ التنظيمـي وأثـره علـى الـسلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية**)، رسـالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

قناديلي جواهر أحمد (2006) **ثقافة الإبداع وتقانة المعلومات في منشآت الأعمـال** ، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع و التحول الإداري والاقتصادي، جامعة الـ يرمـوك، الأردن.

الكبيسي، عامر،(1998) **التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة**، ج4، الطبعة الأولى.

الكساسبة، محمد مفضي،(1996) **العوامل المؤثرة في الثقـة التنظيميـة، دراسـة ميدانية على الأجهزة الخدمة المدنية في الأردن** ،رسالة ماجستيرغير منشوره،قسم إدارة العامة، الجامعة الأردنية.

اللوزي،سليمان احمد ومراد، فيصل فخري مـراد، (1990)، تنظيمـات المـستقبل وتحديات الإدارة، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد14، عدد1ص 23.

المحاسنه، أحمد عبدالرحيم (2004) "**تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب** ، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

المعايطة سليمان،(2006) **أثر بيئة العمل، وأبعادها التنظيمية في الإبداع التنظيمي** " رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤتة، الأردن.

المعشر، زياد، علي صباح ،(2002) علاقة متغيرات بيئة العمل بالا بتكار، دراسـة ميدانية في بعض الشركات الصناعية الأردنية، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد19، العدد2، ص:1.

المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (2002): **الـسلوك التنظيمـي ، سـلوك الأفـراد والجماعات في المنظمات**، جامعة المنصورة ، القاهرة ، المكتبة العربية .

نجم، عبود نجـ م (2003). "**إدارة الإبتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة** ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

النفيعي،ضيف الله بن عبدالله (2003) بعنوان"الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز** ، الإقتصاد والإدارة، مجلد(17) ، عدد(1)ص 110.

هرمز ، صباح حنا . إبراهيم ، يوسف حنا ، (1988) : **علم النفس لتكوين الطفولة والمراهقة** ، دار الكتب للطباعة والنشر .

هيجان ، عبد الرحمن .(1999)،معوقات الإبداع في المنظمات السعودية . **الإدارة العامة** ، ع(1) ،مجلد (39) ص ص 29 -35.

ياغي، محمد، (2003)، **التدريب بين النظرية والتطبيق** ، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.

ب . المراجع الأجنبية:

Amabile , Teresa , (1998) : How to kill Greativity , **Harvard Business Review** , September – October VoI. No 1 PP .17-123.

Ariga, K. and G. Brunello. (2006). Are the More Educated Receiving More Training? Evidence from Thailand. **Industrial and Labor Relations Review**, Vol. 59 (4) PP. 59-101.

Arulampalam, W. Booth, A. and Bryan, M. (2006). ‘Are There Asymmetries in the Effects of Training on the Conditional Male Wage Distribution?’ **Industrial and Labor Relations Review**,Vol. 59 (4),PP. 47-107.

Bommer Michael , (2002), The Innovation work Environment of High-tech SME in the USA and Canda , **R& D Management** , Vol , 32,PP.109-155.

Borghini, E.C. (2005), ""A Framework for the Study of Relationships Between Organizational Characteristics and Organizational Innovation", **The Journal of Creative Behavior**, Vol. 31 No.1.PP.226-289.

Camelo-Ordaz Carmen, Fernández-Alles María de la Luz, Martínez-Fierro

Salustiano(2006)Influence of Top Management Team Vision And Work Team Characteristics On Innovation, The Spanish Case, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 9 No 2 ,PP. 179-201

Clemmer, T , (2004) : Creativity and Technological Innovation in the United State , Research Technology Management , Vol. 43 , Issue 6,PP.7-69.

Cohen, B. (1999)"Fostering Innovation in A Large Human Service", **Administration in Social Work**. Vol. 23.PP.5-68

Corazzini,G.John,(1997),"**Trust As Complex Multi-Dimensional Construct**, Psychological Reports, New Jersey.

Dougherty, D. & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. **Academy of Management Journal**, VoI.39.PP.14-79.

Francisco Javier Lloréns Montes, Antonia Ruiz Moreno, Luis Miguel Molina Fernández(2004)" Assessing the Organizational Climate and Contractual Relationship for Perceptions of Support for Innovation", **International Journal of Manpower**, Vol 25 No2 PP.72-185..

Jones, Merrick, and Others,(1996)" Managerial Perception of Leadership and Management in African Public Service Organization", **Public Administration and Development**, Vol. 16, No. 5.PP.67-130.

Kratzer, Jan, Leenders, Ogerth A.J., Engelen, Jo M.L. Van, (2004)," Stimulating the Potential: Creative Performance and Communication in Innovation Teams", **Creativity and Innovation Management Quarterly**, March, Vol 13, Issue 1.PP.245-288.

Kurt T. Dirks , Donald L. Ferrin(2001) **The Role of Trust in Organizational Settings,** Organization Science**,** Vol: 12 , Issue: 4.P6.

Kwasniewska, Joanna and Necka, Edward,(2004), " Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: The Role of the Level in the Organization and Gender". **Creativity and Innovation Management**, Vol. 13, No. 3. PP.187-137.

Lapierre J. ; Giroux v-p,(2003), " Creativity and Work Environment in High-Tech Context" **Creativity and Innovation Management**, Vol.12, No. 1.PP.78.

Macadam and McClelland,(2002), Individual and Team-based Idea Generation Within Innovation Management). Available on:yahoo. **www. mcbup. com. sited on/25/09/2004**.

Martensen & Dahlgaard,(1999)," Integrating Business Excellence And

Innovation Management Developing Vision Blueprint And Strategy For Innovation In Greative And Learning Organizations", **Total Quality Management**,Vol.10, PP.87-126.

Morrow, Richard,(1995) **The Perception of the Federal Aviation Administration Employees of the Air Way Facilities Division on the Personal and Institutional Factors Affecting the Motivation Toward Their Empowerment,** Dissertation Abstract: PhD, The Walden University,.

Mostafa Mohamed (2005) "Factors Affecting Organisational Creativity and Innovativeness In Egyptian Business Organisations: An Empirical Investigation", **Journal of Management Development** Vol(24) No1.PP.5-71 .

Peeters, Carine. & Potterie Bruno Van,(2003),"Organizational Competencies and Innovation Performances , The Case of Large Firms in Belgium". Tokyo, **Institute of Innovation Research**. Arailable on : www.iir.hit-v.ac.jp.

Politis , john, D, (2005) , dispersed leadership predictor of the work environment for creativity and productivity, **European Jornal of Innovation Management** , Vol,8 No,2.PP.71-105.

Ramadan, E.(1998) "Determinants of Innovative Behavior with an Application on Arab Academy for Science, Technology, and Maritime Transport", MBA, Thesis, Arab **Academy for Science, Technology and Maritime Transport**, The Advanced Management Institute, Alexandria Egypt.

Robbins Stephen (2001), **Organizational Behaviour**, 8th ed, New jersey: Prentice Hall.

Roffins , S.P. & Guiltier , (1999) : **Management ,** 6th ed , Prentice – Hall , Inc. , New Jersey .

Schoenfeldt, L.F., Jansen, K.J. (1997), "Methodological Requirements for Studying Creativity in Organizations**", The Journal of Creative Behavior**, Vol. 31 No.1,.PP.47-93.

Scott, S, and Reoinaid, A(1994) "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model Of Individual Innovation in the Work Place", **Academy of Management Journal**. Vol. 37, No. 3.PP.39-81.

Seers, A. (1989), "Team-member Exchange Quality: a New Construct for Role-making Research", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 118-35, Vol. 43.

Stephen R. Herting, DPA(2002) "Trust Correlated with Innovation Adoption

in Hospital Organizations," **This paper was presented to the American Society of Public Administration**'s 63rd National, Conference, Phoenix, Arizona.

Torre, Andre(2006) "Collective Action, Governance Structure And Organizational Trust in localized Systems of Production". The case of the AOC organization of small producers", **Entrepreneurship and Regional Development,** Vol 18, NO 1, .PP.58-97.

Trudy C. DiLiello, Jeffery D. Houghton(2006) "Maximizing Qrganizational leadership Capacity for the Future: Toward a Model of Self-leadership, Innovation and Creativity", **Journal of Managerial Psychology**, Vol: 21 Issue: 4 .PP.66-115.

Vecchio, Robert, P.(1991) **Organizational Behavior**, 2nd Edition, The Dryden Press, NY.

West J. and Farr vredenbeng, (1995). "An Empirical Study of Factors Influencing Innovation Implementation in Industrial Salest Organizations **Journal of the Academy of Marketing Science**", Vol, 20, No.3.PP.65-124.

Wolfe ,R.A,(1994), "Organizational; Innovation :Review ,Critique and Suggested Research Direction", **Journal of Management Studies**,Vol.31,NO.3.PP.38-89.

Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W. (1993), "Toward a Theory of Organizational Creativity", **Academy of Management Review**, Vol. 18 No.2, pp.293-321.

Zipple , Anthony , (2001) : "Making Innovation Happen" , **Psychiatric Rehabilitation Journal** , Spring , Vol. 24 , Issue , 4.P.81.

الملحق رقم (ا)
أستبانه الدراسه

ملحق رقم(ا)

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي الموظفة ...

أخي الموظف ...

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته......

تهدف هذه الدراسه الى التعرف على العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري فى الدوائر الحكومية فى محافظات جنوب الاردن،وذلك أستكمالا لمتطلبات الحصول على درجه الماجستير من جامعه مؤته . نرجو منكم التكرم بتعبئه الاستبانه المرفقه،مؤكدين لكم أن المعلومات المقدمه منكم ستعامل بسرية وموضوعية تامه ولغايات البحث العلمي فقط .

السلوك الابتكاري : هو درجة انتاج أفكار جيدة ومفيدة في آن واحد والعمل على ترجمتها الى افكار ونماذج التى يفهمها الاخرون والاستفادة منها فى نطاق العمل.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والشكر ......

الباحث

خالد محمد سليم عيال عواد

جامعة مؤتة

ملاحظه: يرجى التفضل بالاجابة على الاستبان والاحتفاظ به لحين مرور الباحث لاستلامه .

اولا: البيانات الشخصية:

يرجى وضع اشاره (×) أمام الحالة التي تنطبق على حالتك .

1 . الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثي

2 . المؤهل العلمي :

☐ توجيهى فما دون

☐ دبلوم كليات مجتمع

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا (دبلوم عالى /ماجستير/دكتوراه)

3 . المستوي الوظيفي :

☐ مدير ☐ نائب مدير/مساعد مدير ☐ رئيس قسم

☐ رئيس شعبة ☐ موظف

4 . الخبرة الوظيفية :

☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 6- 10 سنوات

☐ من 11-15 سنه ☐ من 16-20 سنه

☐ 21 سنة فأكثر

5 . العمر:

☐ 30 سنة فأقل ☐ (31-40)سنة

☐ (41-50) سنة ☐ 51 سنة فاكثر

فيما يلى مجموعه من الفقرات وأمام كل فقرة خمس درجات للاجابه يرجى وضع (×)أمام درجه الاجابه التى تتوافق مع رأيك

ثانيا :العوامل المؤثرة فى السلوك الابتكاري .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حدا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
	عوامل متعلقة بالفرد					
	الاستقلالية					
1	اشعر بدرجة عالية من الاستقلالية في أختيار أسلوب أداء العمل					
2	يشعر العاملون في المنظمة بحرية في أتخاذ القرارات الادارية .					
3	أشعربالحرية فى التعبير عن أفكاري حتي لو تعارضت مع أفكار رؤسائي في العمل.					
4	عندما تواجهني مشكلة فأني غالبا ما أقوم بحلها دون الرجوع الى رؤسائي .					
	الثقة					
5	يثق رؤسائي بقدراتي في القيام بالعمل الموكول الي دون رقابة .					
6	أشعر بثقة عالية بالنفس عندما انجز عمل جديد.					
7	تنظر الادارة الي بثقة وأحترام وجدية عندما أقدم فكرة جديدة للعمل .					
8	ؤمن بأنني أقوم بأداء عملى الموكول الي بكل دقة وتميز .					
	تأييد الرئيس					
9	يسمح الرئيس للعاملين في تبني حلول غير مألوفة عند التعامل مع مشكلات العمل .					
10	يعمل الرؤساء في العمل علي توفير المناخ الذي يشجع على تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين في المنظمة.					
11	يؤيد الرئيس تقديم الحوافز المادية و المعنوية لاصحاب الافكار الجيدة في العمل.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حدا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
12	يشجع الرئيس المرؤسين على تنفيذ الافكار الابتكارية حتى وأن كان فيها درجة من المخاطرة .					
	وضوح الاهداف					
13	يساعدني بيان ووضوح أهداف المنظمة على بذل قصاري جهدي لتحقيقها .					
14	لدي القدرة على تصور حالة المنظمة في المستقبل .					
15	أعطي الاولوية لتحقيق أهداف المنظمة التي أعمل لديها عند أنجازى لعملى .					
16	كل فرد يعمل في المنظمة يكون على أطلاع بالأهداف التى تسعى المنظمة الى تحقيقها .					
	العوامل التنظيمية					
	مؤثرات مناخ العمل					
17	يتصف مناخ العمل في المنظمة بسيادة التفاعل والحوار بين الافراد .					
18	يسود في المنظمة جو التعاون والانسجام بين الافراد والادارة .					
19	يتيح مناخ العمل لى الفرصة للتطور والنمو وتحقيق الطموحات الفردية .					
20	يساعد المناخ السائد في المنظمة على تبني وتشجيع الحلول الابتكارية لمشكلات العمل .					
	مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الافراد والمدير الاعلى					
21	لدى القيادة القدرة على التفكير المتجدد وتشجيع المنافسة وصولا لافكار جديدة .					
22	النمط الديموقراطي في الادارة هو السائد لدى القادة فى المنظمة .					

23	هنالك تبادل للمعلومات بين القادة والافراد فيما يتعلق بحيثيات العمل في المنظمة .					
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حدا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
24	تتسم العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين في المنظمة بالثقة و بالاحترام المتبادل .					
	مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل					
25	يساعدالجو السائد في العمل على توليد أفكار جديدة ويعمل على تحفيزها .					
26	يحدد الافراد العاملون دور كل واحد منهم في المجموعة التى ينتمي اليها في مجال العمل .					
27	تسود علاقةالثقة والاحترام والتعاون بين الافراد العاملين في منظمتي .					
28	يؤمن العاملون في منظمتي بأهمية العمل الجماعي .					
	مؤثرات أسلوب المدير في حل مشكلات العمل					
29	جأ المدير الى القواعد والاجراءات التى تساعد على حل مشكلات العمل .					
30	يستخدم المدير الاسلوب الحدسي فى التعامل مع المشكلات التى تواجهة في العمل .					
31	يتبع المدير الاسلوب النمطي في أتخاذ قراراتة الادارية .					
32	يهتم المدير في أبتكار حلول جديدة غير مألوفة في حل مشكلات العمل .					

	أبعاد التدريب الاداري.					
	مجالات التدريب الاداري					
33	ساهمت البرامج التدريبية بتزويدي بسلوكيات ومهارات أيجابية .					
34	يشعر زملائي في العمل بأنة أصبح لدي قدرات ومهارات جديدة بعد التحاقي في البرامج التدريبية .					
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حدا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
35	أكتسبت من البرامج التدريبية قدرات اعدتني على التعامل مع المشاكل بكفاءة					
36	ساعدتني البرامج التدريبية على مواكبة التطورات المختلفة في العمل .					
	كفاءة المدرب التخصصية والاكاديمية والخبرة العملية					
37	يختص المدربون بتخصصات وخبرات تتناسب مع أهداف البرامج التدريبية .					
38	أظهر المدربون قدرات عالية في أستخدام طرق وأساليب التدريب .					
39	يتبني المدربون قدرات عالية في أثارة المشاركة والرد علي الاسئلة .					
40	يتم أختيار مدربين يعملون في قطاعات ذات صله بموضوعات البرنامج التدريبي					
	موضوعات ومحتوي البرامج التدريبية					
41	تتسم موضوعات البرنامج التدريبي بالوضوح .					
42	تتلائم موضوعات البرنامج التدريبي مع أهدافة .					

43	تغطي موضوعات البرنامج التدريبي مختلف أحتياجاتي التدريبية .					
44	ساعدتني موضوعات البرنامج التدريبي على تبني التفكير الابتكاري والتحليل العلمي .					
	أنسجام المشاركين في البرنامج التدريبي					
45	تتسم العلاقات السائدة بين المشاركين في البرنامج التدريبي بالاحترام والتعاون .					
46	أختلاف المشاركين في البرنامج التدريبي من حيث المجالات التى يعملون فيها أدي الى وجود مناقشات بناءة					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حدا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
	الرغبة في التطور الذاتي					
47	أشتركت في البرنامج التدريبي بسبب أيماني الفعلى بالفائدة المرجوه منه .					
48	يوجدلدي رغبة كبيرة في الاشتراك بالبرنامج التدريبي لتطوير ذاتي وقدراتي					
49	الحوافز المقدمة من المنظمة للمشاركين في البرنامج التدريبي تدفعهم للالتحاق به					
50	أشعر بأن هنالك جوانب في حياتي العملية تحتاج الى التنمية والتطوير مما دفعني للاشتراك بالبرامج التدريبية .					

ثالثا : السلوك الابتكاري .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حدا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
	السلوك الابتكاري الاداري					

	القدرة على حل المشكلات					
51	احاول دائما اكتشاف المشاكل بهدف حلها.					
52	اقوم بتجربة افكار وطرق جديدة لحل المشاكل التى قد تواجهني فى العمل .					
53	ارغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة .					
	القابليه للتغيير					
54	اكون في مقدمه الذين يحاولون تجربة فكرة او طريقة جديدة .					
55	احاول دائما الابتعاد عن الروتين في ممارستى لاعمالى .					
56	اشجع الاخرين على تقديم مقترحات واساليب جديدة في العمل .					
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق الي حدا ما	معارض	معارض بشدة
	روح المجازفة					
57	ارغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة .					
58	اميل الى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية .					
59	اشجع الذين يخرجون عن المألوف في تنفيذ الاعمال المناطه بهم .					
	سعة الاتصالات					
60	ابذل جهدا في توسيع مجال اتصالاتى الوظيفية خارج حدود المنظمة .					
61	اطور علاقاتى مع ذوي الاختصاص العاملين في المنظمات الاخري .					
62	ارغب دائما في الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة .					
	تشجيع الابتكار					
63	امتلك قدرة في الاشراف على الافراد المبدعين .					
64	اشجع الافراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصاتهم .					

65	اشجع المبادرات الفردية والافكار الابتكارية لدي العاملين .					

بسم الله الرحمن الرحيم

السيرة الذاتية

الاسم : . خالد محمد سليم عيال عواد

الكلية : . الاقتصاد والعلوم الإدارية

التخصص : . الإدارة العامة

سنة التخرج : .2006

الهاتف الأرضي : . 032260264

الهاتف النقال : . 0776031168